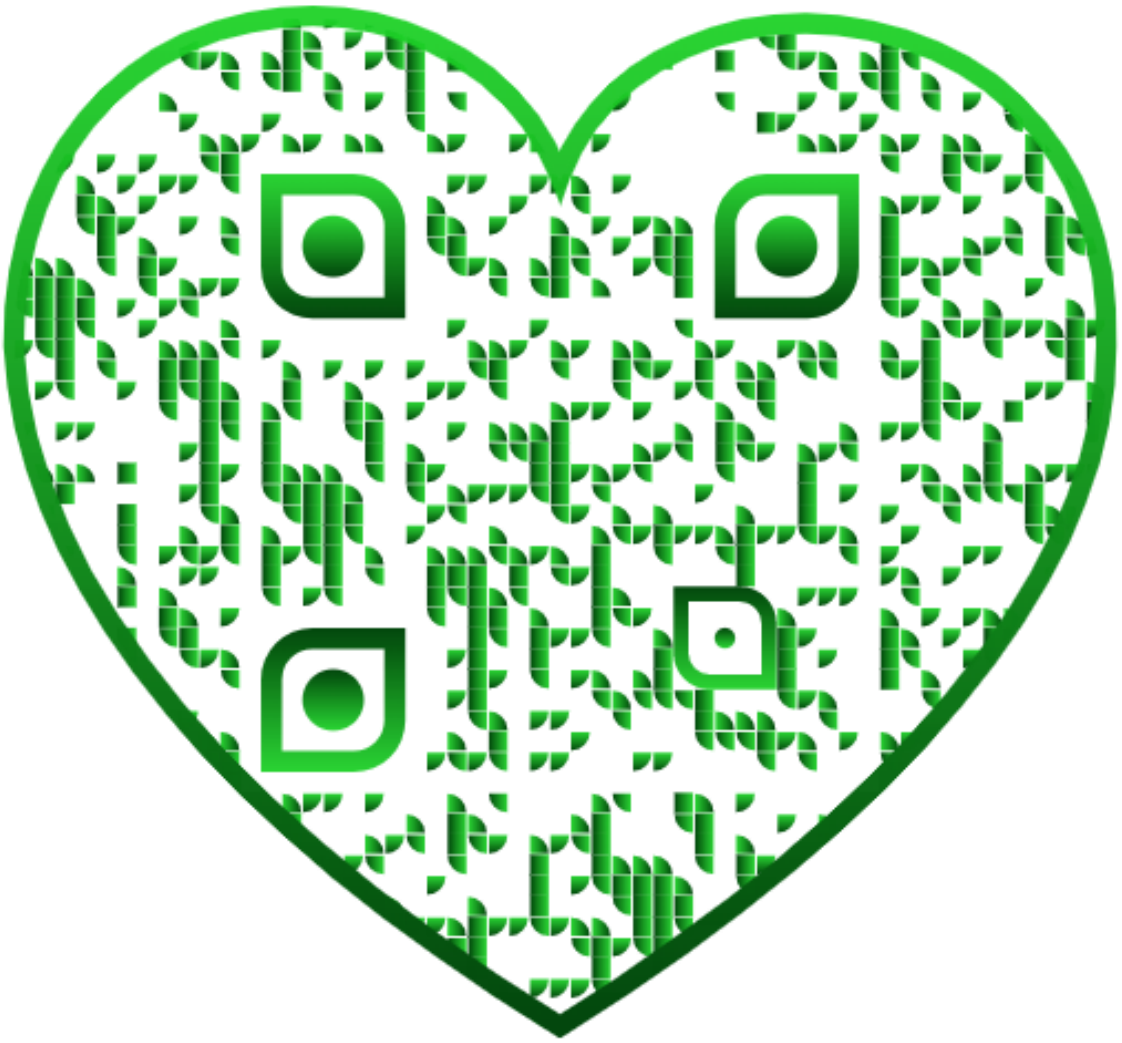
TOUTE LA FONCTION

Management

Coordonné par

- Bruno Bachy
- Christine Harache

DUNOD



L'association Planète Urgence a pour objectif de favoriser les initiatives des citoyens du Sud, de leur transmettre des savoir-faire, et non de se substituer à eux (http://www.planete-urgence.org/nous/planete-urgence.php).

Le groupe Cegos, depuis décembre 2002, soutient les projets de ses salariés qui souhaitent participer à une mission humanitaire, en partenariat avec l'Association.

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, Paris, 2010
ISBN 978-2-10-055674-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Le Groupe Cegos, créé en 1926, figure parmi les leaders mondiaux de la formation professionnelle. L'expertise de ses consultants recouvre tous les domaines du management et du développement des compétences : ressources humaines, management et leadership, performance et organisation, efficacité individuelle et collective, marketing et commercial, management de projet, déploiement de grands dispositifs de formation en France et à l'international.

Cegos emploie 1 200 collaborateurs et opère dans 30 pays à travers le monde. Site : www.cegos.com

ACCÉLÉRATEUR DE RÉUSSITE

Liste des contributeurs

Géraldine Benoit-Cervantès
Ingénieur UTC, manager des formations Cegos Management de l'innovation, elle est aussi directrice du programme du mastère spécialisé en management technologique et innovation en partenariat avec Grenoble École de management.

Laurence Chabry
Manager des formations Cegos Management commercial et relation client, elle est certifiée Praticien PNL, Beyond Conflict©, Élément Humain©, Mediat Coaching.

Daniel Charoupis
Ingénieur Arts et Métiers, il est directeur adjoint de la Formation interentreprises chez Cegos.

Annette Chazoule-Soulier
Manager des formations Cegos Efficacité professionnelle et parcours professionnels. Chez Cegos, elle a été responsable de l'offre Formation de formateurs et management de la formation, puis DRH.

Gilda Derouet
Psychologue, psychothérapeute, consultante senior en développement personnel, elle est à l'origine de la création de l'Institut d'expression, de réflexion et d'évolution.

Christine Emptaz-Deluchey
Consultante senior en ressources humaines et organisation, elle intervient au travers d'audits, de formations, coachings et conseil, en stratégie, management, pilotage du changement et efficacité personnelle.

Monique Fauconnier
Ancienne DRH, elle est aujourd'hui consultante sénior en ressources humaines et droit du travail.

Philippe Gérard
Manager des formations Cegos Communication on-line et communication graphique, il est aussi journaliste et responsable de communication.

Florence Gillet-Goinard
Manager des formations Cegos Qualité-santé-sécurité-environnement et développement durable, elle conseille des entreprises dans leur démarche qualité et/ou QSE. Elle co-dirige le mastère spécialisé executive QSE-DD en collaboration avec l'École nationale des Mines de Paris.

Jean-François Goxe
Manager des formations Cegos Commerce international, il a été directeur d'entreprises en France comme à l'international.

Valérie Jaunasse
Manager des formations Cegos Paie, droit et relations sociales, elle a travaillé en RH pendant plus de dix ans dans des secteurs variés.

Jean Liguori
Responsable logistique des Formations inter-entreprises Cegos, ingénieur du Conservatoire national des arts et métiers, il a été directeur d'une société de capitalisation et valorisation des savoir-faire industriels.

Jérôme Maes
Ingénieur agronome et certifié en management de projet PMI, il est manager des formations Cegos Management de projets. Il dirige aussi le programme du mastère spécialisé en management et direction de projets en partenariat avec l'École centrale Paris.

Laurent Maimi
Ancien formateur au CNAM, il est aujourd'hui manager des offres de formation Méthodes, production, maintenance, services généraux et fonction immobilière Cegos. Il accompagne aussi les entreprises dans l'optimisation de leur système de production.

Philippe Marsal
Ingénieur ECAM de Lyon, il est manager des formations Cegos Approvisionnements-logistique-transports-supply chain. Il a exercé des

postes de manager et de direction pendant plus de trente ans notamment dans l'industrie automobile.

Philippe Petit

Ingénieur Arts et Métiers, il est manager des formations Cegos Achats et codirige le programme du mastère spécialisé Executive management de la fonction achats à Grenoble École de management.

Benoit Pommeret

Ingénieur en génie atomique, il est manager des formations Cegos Organisation, conseil, audit, systèmes d'information, services publics et accompagnement du changement.

Jean-Marie Pruvost

Consultant senior dans les domaines de la finance d'entreprise, il a plus de trente-cinq ans d'expérience dans les marchés financiers et de capitaux, notamment en tant que directeur financier d'entreprise.

Caroline Selmer

Manager des formations Cegos en Contrôle de gestion et conférencière en écoles de commerce, elle a exercé des responsabilités de directeur du contrôle de gestion dans des entreprises industrielles et commerciales.

Michel Sion

Manager des formations Cegos Finance-trésorerie, droit des affaires et risque client, il a exercé des responsabilités en contrôle de gestion, credit management, gestion de trésorerie et reporting.

Hélène Tellitocci

Manager des formations Cegos Bureautique et micro-informatique, elle a été responsable micro-informatique dans un grand groupe.

Sabrina Zorzetto

Spécialiste des relations humaines, formée à l'école de Palo Alto, Sabrina Zorzetto a pendant plus de vingt ans ans, conseillé des clients en accompagnement au changement, dans les secteurs public et privé au Canada comme en France.

Préface

Les ouvrages sur le management sont légion. Si j'ai accepté avec un plaisir tout particulier de préfacer celui-ci, c'est parce qu'il revêt, je pense, trois caractéristiques qui en font l'originalité et la valeur ajoutée.

Sa première caractéristique, c'est qu'il s'agit d'un ouvrage collectif : pas moins de vingt-quatre auteurs ont partagé et confronté leurs points de vue, leurs convictions, leurs expériences – toutes différentes – du monde de l'entreprise… avec toutefois pour point commun ce que j'oserai appeler « la culture Cegos ».

Cette « culture Cegos » porte en elle la deuxième caractéristique de l'ouvrage : une approche très opérationnelle, destinée à aider chacun dans l'exercice quotidien de son métier. Une approche sérieuse mais pas académique, car sans cesse enrichie par l'observation et l'écoute de ce que vivent réellement nos clients et de ce qu'ils partagent avec nous. Une approche visant à mettre à la portée de tous les managers, quels que soient leur position ou leur pouvoir dans l'organisation, les évolutions que nous observons dans les entreprises aujourd'hui et les clés pour s'y adapter. Une approche, enfin, guidée par l'ouverture…

Cette ouverture nous mène à la troisième caractéristique de l'ouvrage, peut-être la plus originale : les 24 auteurs de ce livre ont des profils et des parcours professionnels extrêmement différents. Et si chacun d'eux porte un regard bien particulier sur l'exercice du management, c'est parce que chacun d'eux fonde ses convictions sur son expertise, certes, mais surtout sur son expérience du terrain. C'est d'ailleurs probablement ce qui leur a permis de s'accorder sur l'observation suivante : le manager « technicien pur » dans sa tour d'ivoire a vécu… place aux compétences transverses !

Je vous propose donc de découvrir, aux côtés des 24 auteurs de cet ouvrage, les compétences qui font la différence et de mieux comprendre ce qui permet aujourd'hui de manager avec plaisir et agilité.

Jacques COQUEREL
Président du Groupe Cegos

Table des matières

Liste des contributeurs 5

Préface 9

Introduction 15

Partie 1

Savoirs

Chapitre 1 **Connaître son environnement** 17

- L'environnement économique de l'entreprise 18
- Les impératifs financiers 23
- L'environnement juridique 33
- L'environnement technologique de proximité du manager 39

Chapitre 2 **Contribuer à la stratégie de l'entreprise** 49

- Les fondamentaux de la stratégie 50
- Le diagnostic stratégique 51
- Le choix de la stratégie 62
- Le déploiement de la stratégie 70

Chapitre 3 **Appréhender la problématique de la gestion des risques** 77

- La problématique de la gestion des risques 78
- La cartographie des risques 85
- La définition et la mise en place du dispositif de gestion des risques 89
- Les risques financiers 94
- Les risques industriels et environnementaux 106

Partie 2

Savoir-faire

Chapitre 4 **Piloter la performance et l'activité** 119

- Du budget de l'entreprise à celui de son activité 120
- Du prévisionnel au suivi de la réalisation 133

Chapitre 5 **Augmenter le niveau de performance durable de l'entreprise** 143

- Garantir la qualité des prestations réalisées 144
- Contribuer au développement durable 155
- Respecter l'éthique dans les affaires 165

Chapitre 6 **Fidéliser le client** 169

- Les enjeux économiques de la satisfaction des clients 171
- Les conditions d'une relation client durable 180
- Les supports de la relation client 187
- La satisfaction client : un défi collectif 191
- Le facteur humain dans la satisfaction des clients 198

Chapitre 7 **Innover et capitaliser les pratiques** 205

- Savoir innover 206
- Susciter la créativité de son équipe 215
- Manager la connaissance 223

Chapitre 8 **Le rôle RH du management** 233

- Recruter 234
- Fixer des objectifs en phase avec la stratégie 239
- Évaluer la performance des collaborateurs 243
- Manager dans le respect des règles juridiques 247

Chapitre 9 **Développer son efficacité personnelle** 269

- Gérer le temps et les priorités 270
- Gagner du temps et s'organiser avec les TIC 285
- Gagner du temps et s'organiser avec les 5 S 293
- Gérer l'information 302
- Savoir résister au stress 308

Chapitre 10 **Réussir sa communication orale et écrite** 321

- Prendre la parole en public 322
- Communiquer efficacement à l'écrit 336

Partie 3

Savoir-être

Chapitre 11 **Animer, motiver et développer les compétences de ses collaborateurs** 349

- Animer une équipe 350
- Motiver une équipe 356

- Développer les compétences des collaborateurs 362
- Déléguer ou l'art de responsabiliser 364
- Accompagner le changement 370

Chapitre 12 Travailler en mode transversal 375

- L'enjeu de la transversalité pour le manager 376
- Développer des relations de coopération 380
- Collaborer en mode projet 393

Chapitre 13 Optimiser son efficacité relationnelle 415

- Mieux se connaître pour gagner en efficacité 416
- Prendre en compte la dimension interculturelle 432
- Entraîner l'adhésion : négocier, persuader, influencer 442
- Gérer les conflits 458

Chapitre 14 Gérer sa carrière dans la durée 471

- Construire son réseau relationnel 472
- Trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée 479
- Se fixer des objectifs en accord avec ses valeurs profondes 486

Bibliographie 491

Index 495

Introduction

Définir le management n'est pas chose aisée. La plupart des auteurs en ont donné leur définition. Le mot « management » est aujourd'hui très usité et associé à de nombreuses disciplines. On manage ainsi la qualité, les projets, les hommes,…

Naguère orienté sur la gestion des ressources et les techniques d'organisation, le management a évolué vers l'art de diriger les hommes afin qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes.

Un certain nombre de caractéristiques permettent d'identifier une posture de manager :

- ✓ la responsabilité et le pilotage d'une activité ou d'un service pour atteindre les résultats attendus ;
- ✓ un degré d'autonomie ;
- ✓ un pouvoir de décision.

Pour beaucoup de managers, les compétences techniques sont le socle de la fonction. Elles sont indispensables, mais elles ne sont pas suffisantes. En effet, les principales missions dévolues au manager ne s'appuient pas sur son expertise technique. On attend notamment de lui qu'il soit en capacité de :

- ✓ déployer la stratégie de l'entreprise ;
- ✓ fixer les objectifs et organiser le service ;
- ✓ gérer et motiver l'équipe ;
- ✓ gérer un budget et faire un reporting au niveau supérieur ;
- ✓ avoir des relations avec les clients internes ou externes à l'entreprise ;
- ✓ négocier avec ses interlocuteurs ;
- ✓ assurer la qualité de son activité ;
- ✓ garantir le développement, la pérennité et l'amélioration continue de son activité.

Dans cet ouvrage, nous avons souhaité présenter ce corpus de compétences transverses et communes à tous les managers quels que soient leur métier et celui de leur entreprise.

La première partie, consacrée aux savoirs, repositionne l'entreprise dans son environnement et explicite ses choix stratégiques. Le manager se doit d'appréhender ses notions pour jouer efficacement son rôle de pédagogie et d'entraînement vis-à-vis des équipes.

La deuxième partie est consacrée aux savoir-faire principaux du poste. Elle porte sur le pilotage de l'activité, la qualité, le développement durable, la satisfaction client, l'innovation et l'efficacité personnelle.

La troisième partie est orientée sur la dimension savoir-être. Elle porte principalement sur le management, la relation et la coopération. Elle se conclut par une réflexion sur la gestion de sa carrière et sur l'équilibre entre vie privée et professionnelle.

Chapitre 1

Connaître son environnement

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Quel est l'impact de l'environnement économique et financier sur l'entreprise ?
- Comment définir une entreprise financièrement performante ?
- Quels sont les principes juridiques à connaître ?
- Comment l'environnement technologique impacte le manager au quotidien ?

Une bonne connaissance de son environnement économique, juridique, technologique et financier permet à l'entreprise d'anticiper. Loin de subir cet environnement, elle doit au contraire s'appuyer sur les évolutions prévisibles pour bâtir son avenir et satisfaire ses clients, ses salariés et ses actionnaires.

► L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE

PRINCIPES CLÉS

- La politique économique repose sur deux leviers : la politique monétaire menée par la Banque centrale et la politique budgétaire conduite par l'État.
- Les entreprises ne peuvent plus s'affranchir du contexte de marché mondial.
- Les marchés financiers impactent directement la rentabilité des entreprises.

Le rôle des Banques centrales

Les Banques centrales sont chargées de définir la politique monétaire de leur zone d'intervention et de prendre les décisions nécessaires à sa mise en œuvre.

À ce titre elles doivent assurer et maintenir la valeur de la monnaie et donc la stabilité des prix et le pouvoir d'achat. Dans la plupart des pays, le principal objectif est de maintenir une inflation faible (entre 1 et 2 %). Mais certaines Banques centrales comme la FED (Federal Reserve) aux USA s'attachent aussi à promouvoir un minimum de croissance de l'économie.

Au niveau européen pour les pays de la Zone euro, la politique monétaire est menée par la Banque centrale européenne qui est indépendante des États.

Les principaux instruments de la politique monétaire des Banques centrales sont :

✓ le pilotage des taux directeurs et les montants prêtés aux banques ;
✓ la conduite de la politique de change.

Les taux directeurs de la Banque centrale européenne (BCE)

Le pilotage des taux directeurs est le principal moyen pour une Banque centrale d'agir sur l'économie. Lorsque le taux d'intérêt baisse, les agents économiques empruntent davantage pour acheter, ce qui provoque une hausse de la demande et donc une tendance à la hausse des prix. Le mécanisme est inverse lorsque le taux d'intérêt monte.

La Banque centrale utilise trois taux directeurs différents :

- ✓ Le taux des opérations principales de refinancement. Par des opérations de prêt aux banques, la Banque centrale injecte des liquidités sur le marché inter-bancaire. Elle détermine ainsi la quantité de monnaie prêtée et le taux auquel les banques se refinancent.
- ✓ Le taux de prêt marginal. Le besoin de liquidité des banques peut augmenter brutalement. Elles ont la possibilité d'emprunter auprès de la Banque centrale lorsqu'elles n'ont pas trouvé les liquidités entre elles.
- ✓ Le taux de dépôt, c'est le taux de rémunération des dépôts des banques auprès de la BCE. Les banques doivent constituer des réserves auprès de la Banque centrale. Cette dernière les rémunère à un taux qu'elle détermine.

Les taux directeurs de la BCE déterminent le niveau des taux d'intérêts sur le marché monétaire et donc les conditions auxquelles les entreprises se financent.

La conduite de la politique de change

Le taux de change d'une monnaie est déterminé par la loi de l'offre et de la demande. Son niveau est influencé par les soldes des balances commerciales et des paiements qui déterminent le niveau des réserves en devises accumulées par les Banques centrales.

Les Banques centrales disposent par ailleurs de deux leviers d'intervention pour influencer le taux de change de sa devise :

- ✓ Le niveau de ses taux d'intérêts qui rend la devise plus ou moins attractive pour les investisseurs internationaux. Elle agit par ses taux directeurs qui déterminent ensuite ceux du marché monétaire.
- ✓ Ses interventions directes sur le marché des changes. Elle va ainsi acheter ou vendre des devises en fonction de sa volonté d'influencer le taux de change de sa devise par rapport à une autre devise.

Le rôle des États

La politique budgétaire détermine les prélèvements obligatoires et leur affectation. Depuis la création de la monnaie unique, seule la politique budgétaire est du ressort des États. Dans la Zone euro, la politique monétaire est désormais conduite par la BCE.

La politique budgétaire des États a une incidence immédiate sur la croissance du PIB. En effet, on peut fractionner le calcul du PIB d'une économie en suivant les composantes de la demande :

PIB = Consommation des ménages et administrations
+ Investissements des entreprises et administrations
+ Échanges extérieurs (exportations – importations)

Chacune de ces composantes apporte sa contribution à la croissance du PIB.

Les États jouent un rôle significatif dans la conduite de la croissance économique en particulier par leur impact sur la demande. Ils agissent sur la demande directement par l'investissement et la dépense publique. Les politiques fiscales et sociales influencent également la demande privée.

Les États interviennent massivement par la dépense publique pour soutenir l'économie lorsque la demande des ménages et l'investissement des entreprises font défaut. C'est la situation que nous avons rencontrée à la suite de la crise financière de 2008, où les États, pour faire face à un effondrement de la demande privée ont massivement par la dépense publique soutenu l'activité des entreprises.

La politique budgétaire demeure du ressort de chaque État. Néanmoins la coordination des politiques budgétaires, dans des économies de plus en plus interdépendantes, s'avère davantage nécessaire. La crise financière de 2008 et les différents plans de relance ont mis en évidence la nécessité d'une coordination plus développée des politiques budgétaires tant au niveau européen qu'international.

La mondialisation des échanges

La mondialisation des échanges se traduit par deux effets majeurs :

- ✓ l'internationalisation de la production ;
- ✓ l'ouverture des marchés.

L'internationalisation de la production

Dans les groupes internationaux ayant des usines dans de nombreux pays, la production n'est plus exclusivement réalisée dans le pays où les produits sont vendus. En effet, la partie du commerce international qui se développe le plus est celle des échanges entre filiales d'un même groupe.

Une spécialisation des unités de production conduit à fabriquer les composants dans plusieurs pays en fonction soit des coûts de production, soit de la disponibilité des produits de base, soit de l'implantation des clients. Ainsi de nombreux sous-traitants sont amenés à rapprocher leurs unités de production des usines de leurs principaux clients.

Les délocalisations ont pour effet de concentrer la production dans les pays à bas coûts. Les pays développés ne conservent de plus en plus souvent que la recherche et le développement, le marketing et la distribution.

L'ouverture des marchés

La suppression des frontières et des droits de douane, le développement des accords commerciaux de grande ampleur et les règles de la concurrence amènent les entreprises d'un pays à être en concurrence directe avec les entreprises du monde entier.

Le développement du e-commerce, à la portée des entreprises de toutes tailles, met le client (individu ou entreprise) à une portée de clic d'une entreprise très éloignée physiquement. Il n'a jamais été aussi facile de toucher une très grande quantité de clients.

La financiarisation de l'économie

Le basculement vers un modèle anglo-saxon

Depuis le début des années 1980 s'est engagé un processus de déréglementation progressif des marchés financiers. En France, les réformes les plus importantes se situent en 1984-1985 où les autorités simplifient l'accès au marché obligataire et permettent l'émission de papier commercial. La France lance également à cette époque le premier marché à terme d'Europe continentale (le MATIF). Ces mutations nous amènent à basculer progressivement vers un modèle de capitalisme de type anglo-saxon.

Ce modèle se caractérise par un recours massif aux marchés financiers et par la détention du capital des entreprises par les investisseurs institutionnels qui assurent la gestion de l'épargne (SICAV, compagnies d'assurance, etc.).

Cette évolution a des implications directes dans la conduite des entreprises. En effet, la puissance de la finance contemporaine provient du fait que les investisseurs, tout en demeurant minoritaires, ont imposé un mode de gouvernance des entreprises. La gouvernance contraint à présent le manager à agir au profit de l'actionnaire. Concrètement cela s'effectue par les contacts directs entre les gestionnaires de fonds, les analystes financiers, les agences de notation et la direction de l'entreprise. Ces différents acteurs pèsent sur la stratégie et la gestion des entreprises.

La financiarisation agit également au plus profond de l'entreprise, par exemple le temps n'est plus la seule unité de mesure du travail et de sa valorisation. La rémunération du salarié tend à être davantage dépendante des performances financières de l'entreprise et de son cours de bourse (stocks options).

Ouverture du capital des entreprises aux capitaux étrangers

L'expansion des marchés financiers et des fonds de pension ou de placement ont amené les investisseurs financiers à investir leurs capitaux dans des entreprises étrangères.

Le développement du *private equity* et des opérations de LBO (*Leverage Buy Out*) ont conduit de nombreuses sociétés à avoir pour actionnaires majoritaires des investisseurs financiers internationaux. Ceux-ci sont beaucoup plus exigeants sur la rentabilité économique et sur le retour sur les capitaux qu'ils ont investis. Ils portent une attention particulière au ROE (*Return On Equity* : retour sur les capitaux propres) et aux dividendes versés.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Bénéfices après impôts}}{\text{Capitaux propres}}$$

Le niveau attendu de ce retour étant apprécié au niveau mondial, il met les entreprises en compétition à ce niveau. Cela conduit les dirigeants à chercher à obtenir des résultats à court terme plus élevés, au détriment parfois d'investissements à plus long terme.

► LES IMPÉRATIFS FINANCIERS

Les exigences des apporteurs de capitaux

Prêteurs et actionnaires sont les deux apporteurs de capitaux d'une entreprise. Ils partagent donc un intérêt commun pour l'entreprise qu'ils financent, mais chacun avec une exigence propre directement liée à la nature de son investissement et à sa prise de risque.

PRINCIPES CLÉS

- Pour attirer les capitaux, l'entreprise doit s'afficher comme solvable et rentable.
- Solvabilité et rentabilité ne se décrètent pas, mais résultent de l'action quotidienne de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Exigence de solvabilité

Pour le prêteur, la préoccupation est d'estimer si l'entreprise sera en mesure de faire face à ses engagements financiers à court et long terme. Il doit précisément évaluer le risque qu'il encourt pour déterminer la rémunération qu'il attend. En conséquence, le coût

du financement pour l'entreprise sera donc très directement lié au risque d'insolvabilité qu'elle présente aux yeux du prêteur.

En règle générale, cette appréciation du risque est réalisée par l'établissement financier. Pour les entreprises qui émettent directement sur les marchés financiers, l'appréciation est réalisée par une agence de notation financière. Les agences délivrent une note crédit. Standard & Poor's, Moody's et Fitch sont les principales agences de notation (ou de *rating*).

L'évaluation du risque repose sur une batterie de ratios financiers et plus particulièrement sur deux aspects : le niveau d'endettement et la capacité de remboursement.

Le niveau d'endettement

À la différence des capitaux propres, les dettes financières sont remboursables. L'importance relative des capitaux propres constitue donc la marge de sécurité du financement de l'entreprise. Ainsi, il est logique que l'on compare le montant total des dettes financières à celui des capitaux propres.

RATIO D'ENDETTEMENT (OU GEARING)

$$\text{Ratio d'endettement} = \frac{\text{Dettes financières totales}}{\text{Capitaux propres}}$$

Il mesure le niveau acceptable d'endettement d'une société compte tenu de l'importance des capitaux non remboursables.

Le ratio idéal est inférieur à 1 ou 100 % : pas plus de dettes financières à rembourser et portant intérêts que de capitaux propres. Certaines opérations dites à effet de levier sont faites avec un niveau d'endettement plus fort. Il s'agit notamment des opérations de LBO (*Leverage Buy Out*) pouvant atteindre 4 ou 400 %. Naturellement le risque financier est alors beaucoup plus important et en cas de difficultés (baisse du CA ou des résultats, défaillance d'un client…) la société peut être très vite dans l'impossibilité de rembourser sa dette et dans l'obligation de renégocier avec ses banquiers.

La capacité de remboursement

Lorsque l'on souscrit un emprunt, il faut être capable de le rembourser dans un délai raisonnable. La capacité de remboursement se mesure par le ratio suivant :

$$\text{Capacité de remboursement} = \frac{\text{Dettes financières totales}}{\text{Cash Flow}}$$

Le remboursement de l'échéance d'un emprunt constitue une opération de trésorerie et n'est pas intégré dans le compte de résultat (seuls les intérêts sont une charge). C'est donc le flux de trésorerie de l'exploitation (ou cash flow) qui doit permettre le paiement des échéances en capital des emprunts. Ce ratio ne doit pas dépasser 4 ou 5 années.

Cette limite, même si les emprunts sont souvent contractés sur des périodes plus longues, s'explique parce que le flux de trésorerie annuel n'est pas totalement consacré au remboursement des emprunts. Il doit aussi permettre le financement des investissements courants et le versement des dividendes aux actionnaires.

Exigence de rentabilité

Les actionnaires attendent des fonds investis dans les capitaux propres une rémunération en conformité avec les rémunérations proposées par les investissements du même type sur les marchés financiers.

La rémunération moyenne des fonds propres s'évalue avec le ratio de rentabilité financière ou *Return On Equity* (ROE).

$$\text{ROE} = \frac{\text{Bénéfices après impôts}}{\text{Capitaux propres}}$$

Cette rémunération n'étant pas garantie, elle est généralement supérieure à celle exigée par les prêteurs, car elle comprend une prime de risque.

Pour les actionnaires, la rémunération de leurs capitaux investis est constituée par les bénéfices réalisés par l'entreprise. Ces bénéfices sont distribués sous forme de dividendes ou mis en réserves pour contribuer à l'autofinancement des investissements.

Les clefs de la performance financière

La performance financière d'une entreprise repose sur trois dimensions essentielles :

- ✓ une structure financière saine qui garantit la sécurité et la flexibilité de l'entreprise ;
- ✓ une rentabilité ou performance opérationnelle élevée ;
- ✓ des cash flows pour investir et rémunérer les apporteurs de capitaux.

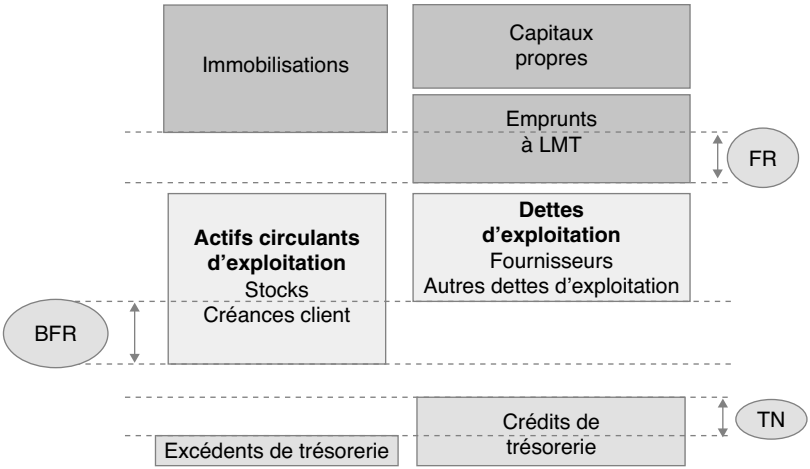
Une structure financière équilibrée

Pour réaliser son activité et produire des résultats, l'entreprise doit à la fois financer ses investissements (immobilisations d'actifs à long terme) et les besoins de financement du cycle d'exploitation (stocks de matières premières et de produits finis, encours de production, créances sur les clients et les débiteurs divers). Elle possède donc des actifs à long terme et à court terme, et en contrepartie va se financer à long terme et à court terme.

Il importe donc de maintenir un équilibre entre la structure financière à long terme et celle à court terme. C'est l'équilibre entre le haut de bilan (long terme) et le bas de bilan (court terme).

La structure financière d'une entreprise se synthétise de la façon suivante :

Figure 1.1 ■ La structure financière



La structure financière d'une entreprise s'exprime donc par cette équation :

$$BFR = FR + TN$$

Figure 1.2 ■ Le bilan fonctionnel

Le fonds de roulement

Le fonds de roulement est l'excédent de capitaux à long terme sur les investissements à long terme, c'est-à-dire les immobilisations. Pour financer ses immobilisations, une entreprise mobilise des capitaux propres (autofinancement) et de la dette financière à long terme. Un peu comme on finance sa maison avec un apport personnel et un emprunt immobilier à long terme. Il ne viendrait à l'idée de personne de financer sa maison avec un emprunt à court terme comme un découvert par exemple. La même règle s'applique pour l'entreprise.

Le fonds de roulement = Capitaux propres + Emprunts à long et moyen terme – Immobilisations

Le fonds de roulement doit donc être positif. C'est une règle d'or. Le fonds de roulement positif constitue une ressource financière sécurisée car à long terme. Elle va permettre de compléter les financements à court terme nécessaires au financement de l'activité courante.

Le besoin en fonds de roulement

Le cycle d'exploitation de l'entreprise, c'est-à-dire ses phases de production, de vente, de livraison consomme aussi des ressources financières. Pour chacune de ces étapes, des délais de paiement s'imposent. Ces décalages des paiements constituent une masse financière qui va représenter soit un actif financier à court terme d'exploitation à recevoir, soit un passif financier à court terme à payer.

La différence entre les actifs (stocks et créances) d'exploitation et les dettes d'exploitation détermine le besoin en fonds de roulement (BFR) de l'activité.

BFR = Actifs circulants d'exploitation – Dettes d'exploitation

Plus ce BFR est élevé, plus les capitaux à investir dans l'activité de l'entreprise sont importants. Le montant du BFR d'une entreprise est lié à trois paramètres :

- ✓ la nature de son activité et les pratiques du secteur sur les paiements clients et fournisseurs ;
- ✓ le montant de son chiffre d'affaires. L'évolution du BFR est étroitement corrélée à la progression du chiffre d'affaires ;
- ✓ la qualité de la gestion et/ou le pouvoir de négociation de l'entreprise sur les délais de paiement clients, les délais de paiement fournisseurs et le niveau des stocks.

La trésorerie

Le haut de bilan reprend l'ensemble des emplois et ressources financières à long terme de la société et s'exprime avec le fonds de roulement : excédent des capitaux à long terme.

Le bas de bilan constitué par le besoin en fonds de roulement exprime les besoins de financement à court terme nécessaires pour l'activité.

L'ajustement : fonds de roulement-besoin en fonds de roulement détermine le solde de trésorerie de l'activité.

Trésorerie nette = FR – BFR

La trésorerie ne se décrète pas, c'est une résultante. Elle est la conséquence de la mise à disposition des capitaux permanents pour financer les investissements et des besoins de financement du cycle d'exploitation. Pour agir sur la trésorerie c'est sur ces composantes qu'il faut agir.

Pour améliorer la trésorerie on pourra agir sur :

- ✓ l'augmentation du FR : réduire les immobilisations, augmenter les capitaux propres (résultat et augmentation de capital), consolider l'endettement à long et moyen terme ;
- ✓ la diminution du BFR : réduire les délais d'encaissement des clients, minimiser les stocks, augmenter les délais de paiement des fournisseurs.

Une performance opérationnelle élevée

La finalité économique d'une entreprise est de dégager une performance opérationnelle positive. Cette performance se traduit en terme économique par un résultat positif. Un résultat positif est pour une entreprise le moyen d'attirer et de rémunérer les capitaux dont elle a besoin pour se financer et d'assurer son développement. L'analyse de la performance va permettre de mesurer l'efficacité économique de l'entreprise sur son secteur d'activité.

Trois grands indicateurs synthétisent la performance opérationnelle : le chiffre d'affaires, l'excédent brut d'exploitation et le résultat net.

Le chiffre d'affaires

Il représente l'indicateur financier de mesure de l'évolution de l'activité. Son évolution résulte de quatre effets principaux :

- ✓ effet volume : incidence de la variation des quantités vendues ;
- ✓ effet prix : incidence de la variation des prix de vente ;
- ✓ effet change : incidence de la variation du cours des devises ;
- ✓ effet périmètre : incidence des entrées ou sorties du périmètre d'activités.

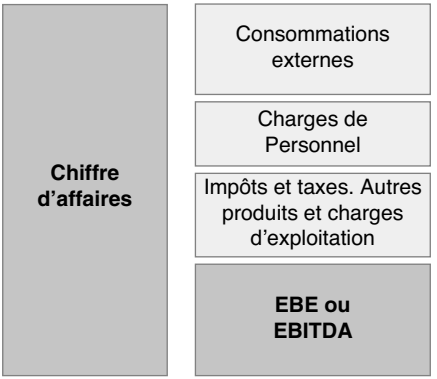
Le but de cette analyse est de mesurer la croissance réelle de l'entreprise. Quels sont les facteurs explicatifs de l'évolution du chiffre d'affaires ? Il sera également toujours pertinent de comparer l'évolution aux autres acteurs du secteur.

L'excédent brut d'exploitation

On parle d'excédent brut d'exploitation (EBE) ou d'*Earnings Before Interest, Taxes Depreciation and Amortization*[1] (EBITDA).

Il se calcule en déduisant du chiffre d'affaires l'ensemble des charges d'exploitation décaissées, c'est-à-dire l'ensemble des charges d'exploitation hors dotations aux amortissements et provisions.

Figure 1.3 ■ Calcul de l'EBE



Cet indicateur est au cœur de la performance opérationnelle, il permet :

- ✓ d'analyser la tendance de la profitabilité opérationnelle ;
- ✓ de se situer par rapport à des entreprises opérant sur le même secteur d'activité ;
- ✓ de fournir une première indication de la trésorerie générée par l'activité ;
- ✓ de donner au manager d'une unité opérationnelle un indicateur financier indépendant de l'outil industriel et de son mode de financement ;
- ✓ d'expliquer des modifications des conditions d'exploitation. Toute variation de cet indicateur (exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires) reflète des conditions d'exploitation modifiées.

1. Le terme *taxes* désigne l'impôt sur les sociétés proportionnel au résultat.

Le résultat net

Il est l'indicateur de la création de richesse de l'entreprise pour ses actionnaires. On exprime généralement le résultat net en pourcentage du chiffre d'affaires. On mesure également le résultat net en pourcentage des capitaux propres pour mesurer la rentabilité financière.

Le résultat net peut subir des variations significatives en raison de produits ou charges non récurrentes enregistrées sur un exercice. Pour faciliter la comparaison d'une clôture à une autre les entreprises utilisent la notion de résultat net courant, hors opérations exceptionnelles.

Une génération de cash flow satisfaisante

La santé financière d'une entreprise repose fondamentalement sur sa capacité à générer du cash flow ou de la trésorerie à partir de ses activités courantes.

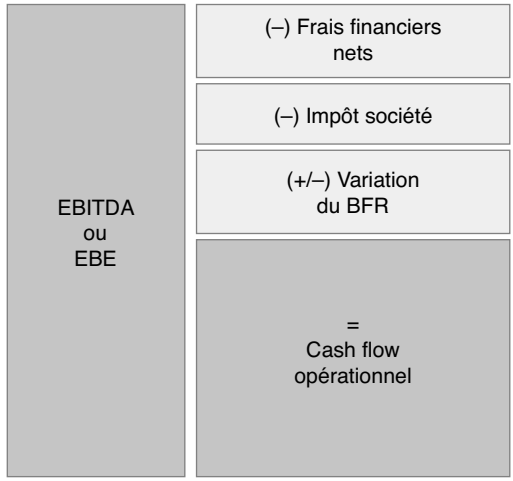
La rentabilité financière tangible est celle qui se mesure en termes de flux de trésorerie.

Les cash flows générés par l'activité courante ou cash flows opérationnels permettent à l'entreprise :

- ✓ d'investir pour renouveler ses équipements ;
- ✓ de financer sa croissance interne ou externe ;
- ✓ de payer des dividendes ;
- ✓ de rembourser ses financements externes.

Le cash flow opérationnel se mesure en retranchant de l'EBE les frais financiers et l'impôt société payé. Il prend également en compte la variation du BFR donc l'augmentation ou la diminution de la trésorerie nécessaire pour financer le cycle d'activité de l'entreprise.

Figure 1.4 ■ Calcul du cash flow opérationnel



Le cash flow est l'indicateur privilégié de la mesure de la performance d'une unité opérationnelle. Il permet de synthétiser à la fois la performance au niveau de la profitabilité (EBE) et la performance dans la gestion du BFR (encaissements clients, paiement fournisseurs et gestion des stocks).

Chaque année le cash flow dégagé doit permettre de financer les investissements courants, c'est-à-dire les investissements de renouvellement, de maintien à niveau et ceux exigés par les évolutions de la réglementation ou de la technologie.

Le solde de flux de trésorerie demeurant après déduction des investissements courants représente le Free Cash flow de l'activité.

Free cash flow = Cash flow – Investissements courants

Le free cash représente donc le flux de trésorerie qui reste disponible pour l'entreprise afin de :

- ✓ rembourser ses dettes ;
- ✓ rémunérer ses actionnaires ;
- ✓ financer la croissance de l'activité (croissance organique ou externe).

► L'ENVIRONNEMENT JURIDIQUE

La plupart des opérationnels doivent gérer des contrats : responsables de site, vendeurs et responsables de l'administration des ventes, acheteurs, responsables des services généraux, etc. Les acheteurs sont certainement les acteurs qui ont le plus besoin de se former aux techniques juridiques :

PRINCIPES CLÉS

- La vie des entreprises est fortement influencée par le cadre juridique dans lequel elles opèrent.
- Au quotidien, pour le manager, c'est le droit des affaires, et plus particulièrement le droit des contrats qui a l'impact le plus immédiat.

✓ Ils doivent gérer une grande diversité de contrats : fournitures, biens d'investissements, prestations intellectuelles, prestations sur le site,…

✓ La direction juridique, lorsqu'elle existe, est naturellement plus proche de la fonction commerciale qui est considérée comme le nerf de la guerre.

Nous évoquerons ici les principes du droit français.

Définir le contrat

L'article 1101 du Code civil dispose que « le contrat est une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent envers une ou plusieurs autres à donner, faire ou ne pas faire quelque chose ».

La plupart des contrats, plus encore dans le monde des affaires, prévoient des obligations réciproques. En termes juridiques, ils sont dits synallagmatiques, par opposition aux contrats conclus à titre gratuit, comme le prêt, le don ou le cautionnement civil.

Les conditions de validité du contrat

Pour être valable, le contrat doit respecter plusieurs conditions :

✓ les parties sont juridiquement capables de s'engager ;
✓ le consentement est exempt de tout vice (erreur, dol ou tromperie, violence) ;
✓ l'objet est défini ;
✓ la cause du contrat doit être licite.

La force du contrat

La force du contrat se définit au travers du principe de l'autonomie de la volonté. L'article 1134 du Code civil dispose que les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites. Elles ne peuvent être révoquées que par leur consentement mutuel ou pour les causes que la loi autorise. Elles doivent être exécutées de bonne foi.

Face à des demandes de nullité ou résolution d'une des parties, les juges veillent à défendre la sécurité juridique du contrat. S'il était trop facile de faire annuler ou résoudre un contrat, les parties hésiteraient à s'engager. C'est sur le fondement de la sécurité juridique que les juges ont défini la notion de « mandat apparent ». Il arrive qu'un employé engage sa société par contrat sans y être autorisé par les procédures internes. Le juge refuse d'annuler le contrat si le « fournisseur pouvait légitimement croire que la personne ayant signé le contrat avait le pouvoir de le faire ».

Les juristes distinguent les règles de droit civil et celles du droit commercial, les règles du droit commercial s'appliquant entre sociétés commerciales, dans l'exercice de leur métier. En droit civil, la loi prévoit habituellement des dispositions protectrices des parties. Dans de nombreux domaines (vente par démarchage, vente immobilière, …), les co-contractants civils disposent d'un délai de rétractation de 30 jours à partir du moment où ils ont signé le contrat.

Les obligations au contrat

Un contrat prévoit deux natures d'obligation :

- ✓ obligation de moyens ;
- ✓ obligation de résultat.

Dans le cadre d'une obligation de moyens, le co-contractant s'engage à mettre en œuvre les moyens reconnus dans le métier, sa compétence et sa diligence pour obtenir le résultat souhaité. Ainsi,

le médecin s'engage à mettre en œuvre sa science pour guérir ses patients mais ne peut garantir la guérison.

Dans le cadre d'une obligation de résultat, le co-contractant s'engage à atteindre le résultat prévu au contrat.

Cette distinction est surtout importante en cas de non-atteinte du résultat attendu. Pour engager la responsabilité du débiteur d'une obligation de résultat, il suffit de montrer la non-atteinte du résultat. La mise en œuvre de la responsabilité du débiteur d'une obligation de moyen est plus délicate, il faut montrer qu'il n'a pas mis toute la compétence et la diligence attendues pour remplir son obligation.

Le vendeur a une obligation de conseil, cette obligation est d'autant plus forte que le vendeur est expert dans son domaine et l'acheteur novice. Le vendeur doit s'informer des besoins de l'acheteur, des conditions dans lesquelles il veut utiliser le bien ou la prestation qui fait l'objet de la vente et s'assurer de l'aptitude du bien à remplir l'utilisation qu'il en fait.

La rédaction du préambule du contrat contribue à définir la portée de cette obligation (dans un contrat, il est toujours préférable d'être celui qui tient le stylo) :

- ✓ ainsi, l'acheteur y écrit habituellement qu'il a contracté avec le fournisseur en vertu de son expertise dans le domaine et du conseil qu'il pouvait prodiguer ;
- ✓ de son côté, le fournisseur prend la précaution de mentionner qu'il a rédigé une proposition au regard des demandes spécifiques de l'acheteur.

Le droit de la concurrence

Le droit de la concurrence a une importance considérable, car il oriente l'ensemble de l'activité économique. Il est également extrêmement mouvant et tributaire des objectifs de politique économique du moment.

Ainsi, la loi Galand du 1er juillet 1996 avait pour priorité de défendre les intérêts des fournisseurs face à la puissance économique des grandes surfaces. Il en a résulté une interdiction renforcée des pratiques discriminatoires et l'impossibilité de sortir du barème de prix du fournisseur. Les grandes surfaces ont développé en réaction

la pratique dite des « marges arrière », commissions facturées aux fournisseurs, en contrepartie d'une prétendue prestation (mise en avant de produits, participation à un catalogue promotionnel,…). Cette pratique s'est révélée être inflationniste car ces marges arrière ne pouvaient venir en déduction du seuil de revente à perte.

À l'inverse, la loi LME du 4 août 2008 s'inscrit dans la recherche d'une relance de la consommation et a notamment supprimé, comme nous allons le voir, l'interdiction des pratiques discriminatoires.

Les conditions générales de vente

Le droit de la concurrence repose sur l'obligation de transparence tarifaire. Tout fournisseur est tenu de communiquer ses conditions générales de vente à tout acheteur (actuel ou potentiel) qui en fait la demande. Le fournisseur peut créer plusieurs conditions générales, adaptées à différents créneaux de clients. Ces conditions générales de vente contiennent notamment, outre les clauses juridiques, les barèmes de prix, de remise (quantitatives sur volumes et qualitatives) et d'escompte pour paiement anticipé.

La loi LME dispose que les conditions générales de vente du fournisseur constituent le socle de la négociation commerciale, ce qui signifie qu'elles sont le point de départ de toute négociation entre le vendeur et l'acheteur. Ainsi les parties peuvent valablement convenir de s'écarter des conditions générales de vente du fournisseur en créant des conditions particulières à condition de ne pas soumettre celui-ci à des obligations créant un déséquilibre significatif entre les droits et obligations des parties.

La suppression de l'interdiction des pratiques discriminatoires

Une des principales nouveautés de la loi LME a été la suppression de l'interdiction des pratiques discriminatoires.

Une pratique discriminatoire consiste à procurer un avantage à un co-contractant en particulier en termes de prix, remises, délais

de paiement, conditions de vente ou d'achat, sans que cela soit justifié par des contreparties réelles, par exemple de volume.

Autrement dit, cela consiste à contracter « à la tête du client » en créant des conditions particulières. La portée de cette suppression est toutefois limitée car la discrimination peut être sanctionnée au travers d'autres pratiques :

- ✓ les pratiques abusives définies par l'article 442-6 du Code de commerce consistent à soumettre un partenaire commercial à des obligations créant un déséquilibre significatif dans les droits et obligations des parties ;
- ✓ l'abus de position dominante qui a pour effet de fausser le jeu de la concurrence sur le marché du fait de la concentration du marché.

Le refus de vente et la rupture brutale de relations commerciales établies

Le délit de refus de vente avait été institué au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, dans une économie de pénurie, pour garantir l'accès au marché de tous les acteurs économiques.

Une telle interdiction est devenue inutile dans une économie où l'offre est abondante.

Depuis la loi Galand du 1er juillet 1996, le refus de vente entre professionnels n'est plus sanctionné en tant que tel. Le refus de vente à l'égard d'un consommateur demeure quant à lui sanctionné.

Le refus de vente peut toutefois être sanctionné au travers d'autres délits :

- ✓ l'abus de position dominante, lorsque le refus de vente du fournisseur met l'acheteur dans l'incapacité de se procurer les biens ou services ;
- ✓ la rupture brutale de relations commerciales établies. Le fait de rompre sans préavis une relation commerciale établie engage la responsabilité de tout producteur, commerçant ou artisan.

Les bons réflexes contractuels

Voici les bons réflexes contractuels à développer pour faire du droit un allié.

Dans la phase de négociation du contrat :

- ✓ Parler contrat dès le début des pourparlers et prendre l'initiative de proposer un contrat ;
- ✓ Réfléchir à ses objectifs ainsi qu'à ceux de ses partenaires ;
- ✓ Pour des contrats portant sur des prestations complexes, organiser des réunions préparatoires entre le vendeur et l'acheteur pour lister les attentes de chaque partie, définir avec soin l'objet du contrat, s'efforcer de prévoir les différents scénarios ;
- ✓ Ne jamais divulguer d'informations confidentielles sans accord de confidentialité ;
- ✓ Ne pas prendre d'engagement sans en parler au préalable avec sa hiérarchie ;
- ✓ De préférence garder la maîtrise de la rédaction du contrat ;
- ✓ Maîtriser ses propos et ses écrits (documenter, conserver, archiver) ;
- ✓ Rédiger des contrats avec des engagements précis, éviter les clauses floues, génératrices de contentieux long et coûteux ;
- ✓ Lire les conditions générales d'achat avant d'accepter une commande ;
- ✓ Préférer les commandes sous conditions suspensives qui constituent un engagement clair aux lettres d'intention de commande qui sont une pratique floue.

Au cours de la vie du contrat :

- ✓ Ne pas « laisser de côté » son contrat une fois qu'il est signé, mais en assurer le suivi ;
- ✓ Tenir un tableau de suivi du contrat précisant les dates clés et les obligations essentielles qui y sont attachées (notamment celles qui sont postérieures à l'expiration du contrat) ;

- ✓ Anticiper les risques d'antagonisme et les prévenir en recherchant des solutions raisonnables et consensuelles ;
- ✓ Anticiper la mauvaise exécution ou défaut d'exécution d'une obligation contractuelle en prévenant son cocontractant, avant tout litige.

En cas de litige :

- ✓ Exprimer son désaccord par écrit et en garder une trace ;
- ✓ Toujours agir de bonne foi et rechercher une solution amiable (organisation d'une réunion) ;
- ✓ Éviter de créer une forte dépendance commerciale d'un fournisseur ;
- ✓ Éviter les comportements brutaux : rupture sans préavis suffisant des relations commerciales de part et d'autre (refus de livrer brutal/déréférencement abusif) ;
- ✓ Ne pas menacer de résilier le contrat pour des raisons illégitimes ;
- ✓ Lorsque le client est en redressement judiciaire, ne livrer qu'après paiement.

► L'ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE DE PROXIMITÉ DU MANAGER

Du manager opérationnel au manager communicant

Le rôle du « manager opérationnel » ne peut plus aujourd'hui être dissocié de celui d'un « manager communicant ». Parfois subi comme une contrainte, ou une tâche annexe, le temps additionnel et croissant consacré aux échanges et à la communication fait pourtant désormais partie intégrante de la fonction de « manager », s'ajoutant bien sûr aux charges classiques de la fonction.

PRINCIPE CLÉ

Les outils de communication actuels et l'arrivée dans l'entreprise de générations qui les maîtrisent font évoluer les façons de travailler, le rapport à l'information et au savoir, ainsi que les modes de management.

La première des technologies environnantes, en dépit de son évidence fondamentale, reste l'ordinateur. L'arrivée de l'outil informatique sur le bureau des managers ne s'est pourtant pas toujours accompagnée des meilleures pratiques… L'expérience a montré que, dans nombre de cas, le fait pour un manager, de disposer, sur son ordinateur personnel, d'une suite bureautique (Word, Excel, Powerpoint) l'a parfois implicitement ramené à traiter, lui-même, des tâches autrefois dévolues à son assistante : construire un tableau Excel, réaliser une présentation Powerpoint,… Le calcul est évidemment perdant.

L'apparente facilité des technologies ne doit pas masquer le véritable enjeu de la fonction de manager : la nécessité de recentrer la fonction sur les missions essentielles.

Le manager doit donc bien évaluer les tâches à valeur ajoutée et celles qui ne le sont pas et donc apprendre à déléguer celles qui relèvent de la mise en forme rédactionnelle et graphique pour se concentrer sur les processus de décision et les fondamentaux de sa fonction.

Une technologie familière : la messagerie électronique

Le courrier électronique s'est ajouté et souvent substitué au courrier « papier », interne ou externe. L'inconvénient majeur de ce format est de banaliser l'ensemble des documents, notamment des pièces jointes.

Quelle qu'en soit l'importance, quel qu'en soit l'enjeu, les pièces jointes n'apparaissent que sous la forme d'une simple icône (word, excel, ppt) et d'un titre.

Les documents papier imprimés étaient autrement plus « différentiants » par leur volume, leur présentation et la facilité à les feuilleter. Dans la case à courrier, il était bien plus évident de les repérer, les classer, les consulter, les hiérarchiser.

Le format numérique met, d'une certaine façon, tous les documents électroniques sur le même pied d'égalité. Seul le titre du

document et le message de l'émetteur permettent aujourd'hui de les distinguer. Inutile de s'étonner dès lors, que nombre de destinataires « ne se souviennent plus » d'avoir vu ou reçu tel document, et encore moins de l'avoir gardé. D'autant, que la simplicité de l'électronique a bien évidemment favorisé la multiplication des envois.

Le manager devra donc redoubler de vigilance dans le traitement de son courrier et encore une fois apprendre à déléguer davantage pour tenir compte du temps qu'il doit consacrer au management de l'information…

Des technologies en cours de diffusion

Les technologies sont, par définition, en perpétuelle évolution et l'une des nouvelles missions du métier de manager consiste à exercer une veille sur l'impact qu'elles peuvent avoir, à la fois sur son champ d'action spécifique (logistique, marketing, RH, etc.) et sur son métier de manager en tant que tel. Un logisticien devra par exemple, suivre de près l'actualité technique en termes de *supply chain* ; un DRH, s'informer des nouvelles possibilités offertes par les solutions Intranet ; un responsable marketing, être très au fait des nouveaux modes d'action comme le buzz marketing (marketing viral) ou le webanalytics (mesure d'audience d'un site web), etc.

Aucune fonction de manager n'échappe à l'accélération technologique ni à l'impact, souvent à court terme, que celle-ci ne manque pas d'avoir dans chaque branche de l'entreprise.

Le Web 2.0

Pour exercer cette veille, les flux RSS, emblématiques du Web 2.0, sont des moyens précieux de recueillir de l'information. À la différence des e-newsletters à parution périodique (hebdo, mensuelle) et auxquelles on peut s'abonner ; les flux RSS diffusent en temps réel les informations publiées par le site émetteur.

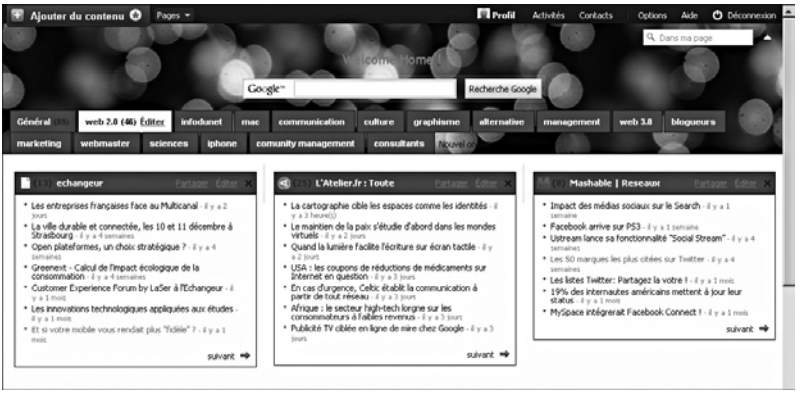
Il suffit de disposer d'un navigateur pour les consulter. Mieux encore, des agrégateurs de flux RSS (comme Netvibes ou Igoogle) permettent de créer une page web personnalisée, sur laquelle on peut consulter les flux RSS sélectionnés.

Le principe est simple : on s'abonne au flux de son choix (tous les sites des grands journaux et magazines en proposent) pour recevoir sur son ordinateur l'actualité en direct, du *Monde*, du *Figaro*, des *Échos*, etc.

Au-delà de ces médias « classiques », la plupart des blogs offrent, eux aussi, la possibilité de suivre leur actualité en s'abonnant à un flux RSS.

Beaucoup d'entreprises ont emboîté le pas et proposent également leurs flux RSS pour leur communication financière ou corporate.

Figure 1.5 ■ Netvibes



Netvibes est un portail personnalisable grâce auquel le manager peut s'abonner à ses fils d'information favoris pour exercer sa veille. Ces flux RSS peuvent facilement être organisés en catégories accessibles par des onglets.

La messagerie instantanée

Le rôle du manager va aussi être bousculé par l'arrivée imminente des « digitales natives » dans le monde de l'entreprise. Cette génération née avec une Playstation dans les mains, rompue aux SMS, *chat* et autres messageries instantanées... Si le manager n'est pas lui-même issu de cette génération de « *digital natives* », inutile de pré-

ciser qu'il devra, en tant que « prénumérique » (toute personne née avant les années 1980), s'habituer à utiliser les outils de communication rapide, pour être en phase avec ses nouveaux collaborateurs. Notamment la messagerie instantanée, comme celle de Microsoft, connue dans son application grand public Messenger mais qui a également développé un logiciel professionnel de messagerie instantanée, destiné aux entreprises : Communicator. Il n'est bien sûr pas le seul éditeur à l'avoir fait, mais en tant que leader des logiciels en entreprise, son exemple vaudra pour beaucoup.

La messagerie instantanée permet d'échanger alertes et instructions sans interrompre, ou presque, un travail en cours, voire d'accompagner un travail réalisé en commun. Sur l'écran, une fenêtre active signale l'arrivée d'un message auquel il est très facile et rapide de répondre sans quitter l'application en cours. Un groupe de discussion, associant plusieurs collaborateurs, peut bien sûr participer à cet échange.

Sans se substituer à la messagerie électronique, la messagerie instantanée permet d'ajouter un mode de communication complémentaire à la panoplie électronique du manager. Plus proche de la communication « orale » que de la communication « écrite », la messagerie instantanée ouvre un nouveau canal de communication, en surimpression d'un mode d'échange écrit. Un peu comme si au-delà de l'écran, une conférence téléphonique permanente était tenue, avec les collaborateurs avec lesquels il est nécessaire de travailler, sur le moment : particulièrement utile, lorsque les collaborateurs en question sont répartis sur des sites distants.

La réunion virtuelle

Dans le prolongement de la messagerie instantanée, on peut également compter sur un autre outil : la « réunion virtuelle ». Le principe et l'application en sont déjà bien connus avec les « *conference call* », des conférences téléphoniques rassemblant, virtuellement, des intervenants disséminés en différents lieux.

Des outils comme Live meeting de Microsoft ou Adobe Connect permettent d'ajouter un support de conférence visible par tous (un diaporama Powerpoint) ou encore un tableau blanc interactif sur

lequel il est possible d'écrire et de dessiner. Bien sûr, il est également possible de partager des documents en ligne et de voir les intervenants via leur webcam.

Le travail à distance est incontestablement une nouvelle dimension du management. Car « diriger » une réunion à distance suppose non seulement de s'approprier ces nouvelles technologies, mais aussi de nouvelles techniques d'animation de réunion. On parlera d'ailleurs plus fréquemment de « webconference » que de réunion virtuelle.

Le travail collaboratif

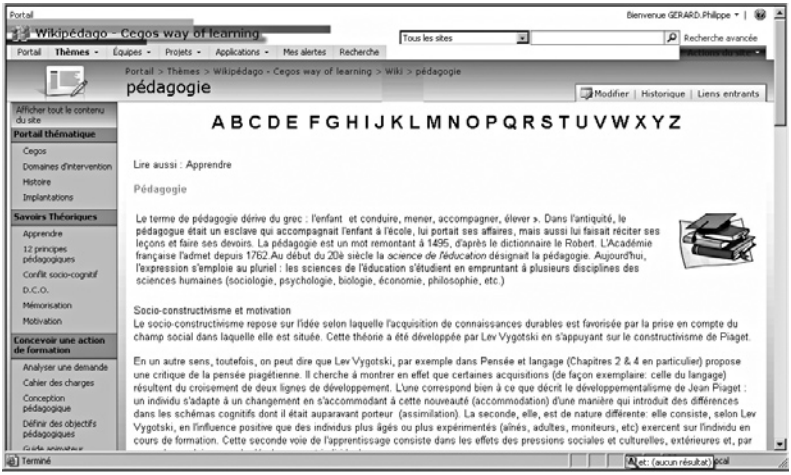
La « webconf » est probablement l'une des premières « briques » du travail collaboratif et l'une des plus faciles à mettre en place.

Au-delà, les éditeurs de logiciels proposent la création de véritables « espaces collaboratifs » en ligne. Des sortes de mini-Intranet, réservés à un projet ou à une communauté professionnelle. Par exemple, l'espace collaboratif des RH permettra à tous les correspondants RH d'une même entreprise de rassembler et de partager leurs documents de travail. Dans ces espaces, chacun, selon ses droits (administrateur, contributeur ou simple lecteur) pourra accéder aux documents stockés, voire les modifier ou les mettre à jour s'il y est autorisé.

Ces espaces collaboratifs proposent en outre des forums de discussion sur lesquels il est facile d'échanger des points de vue. Ils offrent souvent également des outils d'enquête ou de sondage en ligne pour recueillir l'opinion des participants face à une question.

Certains proposent même de mettre à disposition des wikis : ces encyclopédies collaboratives dont l'exemple grand public le plus célèbre est wikipedia. Chacun peut créer une définition ou modifier une définition existante, créée par un autre collaborateur. Un outil très précieux de management, pour constituer, par exemple, un référentiel technique ou une base de connaissance commune. Le wiki est probablement la solution la plus basique mais la plus efficace de Knowledge management.

Figure 1.6 ■ Exemple de wiki consacré à la pédagogie


Wikipédago - Cegos way of learning
Portail > Thèmes > Wikipédago - Cegos way of learning > Wiki > pédagogie
pédagogie
Modifier | Historique | Liens entrants
A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z
Lire aussi : Apprendre
Pédagogie
Le terme de pédagogie dérive du grec : l'enfant et conduire, mener, accompagner, élever ». Dans l'antiquité, le pédagogue était un esclave qui accompagnait l'enfant à l'école, lui portait ses affaires, mais aussi lui faisait réciter ses leçons et faire ses devoirs. La pédagogie est un mot remontant à 1495, d'après le dictionnaire le Robert. L'Académie française l'admet depuis 1762.Au début du 20è siècle la science de l'éducation désignait la pédagogie. Aujourd'hui, l'expression s'emploie au pluriel : les sciences de l'éducation s'étudient en empruntant à plusieurs disciplines des sciences humaines (sociologie, psychologie, biologie, économie, philosophie, etc.)
Socio-constructivisme et motivation
Le socio-constructivisme repose sur l'idée selon laquelle l'acquisition de connaissances durables est favorisée par la prise en compte du champ social dans laquelle elle est située. Cette théorie a été développée par Lev Vygotski en s'appuyant sur le constructivisme de Piaget.
En un autre sens, toutefois, on peut dire que Lev Vygotski, par exemple dans Pensée et langage (Chapitres 2 & 4 en particulier) propose une critique de la pensée piagétienne. Il cherche à montrer en effet que certaines acquisitions (de façon exemplaire: celle du langage) résultent du croisement de deux lignes de développement. L'une correspond bien à ce que décrit le développementalisme de Jean Piaget : un individu s'adapte à un changement en s'accommodant à cette nouveauté (accommodation) d'une manière qui introduit des différences dans les schémas cognitifs dont il était auparavant porteur (assimilation). La seconde, elle, est de nature différente: elle consiste, selon Lev Vygotski, en l'influence positive que des individus plus âgés ou plus expérimentés (aînés, adultes, moniteurs, etc) exercent sur l'individu en cours de formation. Cette seconde voie de l'apprentissage consiste dans les effets des pressions sociales et culturelles, extérieures et, par

Cet outil permet à chacun d'améliorer et d'enrichir la base de connaissance. Cette encyclopédie collaborative préserve en interne un savoir vivant et en constante évolution.

Identité numérique et réseaux sociaux

Aussi bien pour exercer son activité actuelle (recruter, par exemple) que pour préparer son activité future (mobilité professionnelle), un « manager du XXIe siècle » a tout intérêt à valoriser son identité numérique en prenant pied sur les réseaux sociaux.

À l'heure d'Internet, il est indispensable de forger et de préserver sa réputation en ligne comme de constituer et d'amplifier son réseau professionnel, en créant un profil personnel sur l'une au moins des différentes plateformes de réseaux sociaux.

Côté professionnel, en France, Viadeo est sans doute le plus adapté à tous ; Linkedin sera préféré, si l'on envisage une carrière internationale. Établir un profil sur Facebook n'est pas non plus inutile, en sachant que cette plateforme évoque davantage la sphère privée que professionnelle. Attention toutefois aux informations diffusées sur ces plateformes, qui deviennent dès lors publiques. Il convient d'être prudent.

L'identité numérique peut également être renforcée par la tenue d'un blog. Outil de notoriété très utile aux consultants indépendants, notamment dans le domaine des nouvelles technologies ; il peut aussi s'avérer très efficace pour valoriser votre expertise, et par là même, celle de l'entreprise qui vous emploie.

Plus loin, la plupart des blogueurs utilisent également le service de micro-blogging twitter pour diffuser ou recevoir des informations très rapides (140 caractères maximum par message).

L'évolution du rôle de manager

L'irruption des nouvelles technologies, en particulier des outils de travail collaboratif, ajoutée à l'entrée dans le monde du travail des « digital natives » va donc passablement modifier la manière dont le manager devra manager.

Du rôle ancien et classique, fondé sur le *command and control* (donner des ordres et vérifier leur exécution), le manager devra s'adapter à de nouveaux comportements, plus collectifs, moins hiérarchisés, miser sur la collaboration plutôt que sur l'exécution et s'appuyer davantage sur la confiance que sur l'exercice du pouvoir.

L'information devient omniprésente, dans et hors de l'entreprise. Le manager ne peut plus se contenter de sa connaissance, autrefois exclusive et réservée aux cadres, comme seul attribut de son pouvoir.

L'environnement technologique va irrémédiablement pousser le manager à responsabiliser davantage les membres de son équipe, à être initiateur de nouveaux projets. Et sa mission de manager devra passer progressivement du rôle de « chef » qui ordonne et vérifie, à celle de « leader » d'équipe, de régulateur et d'animateur de communauté.

L'environnement actuel de l'entreprise se caractérise par une double évolution : l'accélération du rythme des changements et le décloisonnement des activités. L'accélération des changements concerne tous les domaines et pas uniquement le domaine technologique. Le décloisonnement des activités impacte l'entreprise qui ne peut se tenir à l'écart des tendances, mais également le manager en tant qu'acteur majeur de l'entreprise.

Chapitre 2

Contribuer à la stratégie de l'entreprise

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ♦ Comment l'entreprise définit-elle sa stratégie ?
- ♦ Quels sont les grands types de stratégie actuels ?
- ♦ Comment la stratégie se déploie-t-elle dans l'entreprise ?

► LES FONDAMENTAUX DE LA STRATÉGIE

PRINCIPES CLÉS

- La stratégie est l'art d'atteindre un objectif.
- Elle consiste à arbitrer parmi plusieurs choix offerts et à allouer les meilleurs moyens et ressources nécessaires.

Une brève histoire de la stratégie

La stratégie a d'abord été un art de la guerre, avant de s'appliquer aux affaires économiques. Le texte le plus ancien serait celui de Sun Tzu, général chinois ayant vécu 500 ans av. J.C. Le terme de « stratégie » apparaît dans l'ouvrage du général prussien Karl von Clausewitz dans son *Traité de la guerre* en 1832.

Ce n'est qu'au milieu des années 1960 que le terme est utilisé pour les affaires économiques, d'abord par A. Chandler dans *Strategy and structure* publié en 1963, puis en 1965 par Igor Ansoff dans *Corporate Strategy* (*Stratégie du développement de l'entreprise* en français).

Ayant comme but ultime la création de valeur, « La stratégie d'une entreprise correspond à une configuration cohérente d'activités visant à lui permettre de faire la différence par rapport à ses concurrents »[1].

Établir une stratégie

Établir une stratégie pour son entreprise consiste à faire des choix dans l'allocation aux différentes activités des ressources rares de l'entreprise : ressources humaines, finance et temps. La stratégie engage les ressources de l'entreprise sur le long terme, de 3 ans à 5 ans.

Il s'agit de construire pour son offre des avantages concurrentiels durablement rentables, exprimés en termes de « bénéfice client » par :

- ✓ des innovations ;
- ✓ l'assemblage de compétences créateur de valeur pour le client ;
- ✓ des verrouillages (savoir-faire spécifiques, brevets, alliances avec des fournisseurs ou des distributeurs, notoriété d'une marque…) ;

1. Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, Dunod, édition 2008.

- ✓ les synergies internes entre les branches d'un groupe ;
- ✓ la flexibilité et rapidité de réaction, « *time based competition* ».

Une démarche en trois phases

La démarche stratégique s'organise en trois étapes bien distinctes que nous détaillerons dans les pages suivantes :

- ✓ La réalisation d'un diagnostic synthétique mettant en avant les menaces ou opportunités de l'environnement et les forces et faiblesses de l'entreprise. Pour ce faire, on aura mené une analyse de l'environnement concurrentiel, politique, économique et technologique et une analyse de la compétitivité de l'entreprise ;
- ✓ Le choix d'une stratégie pour l'entreprise ;
- ✓ L'alignement stratégique qui permet de mettre en œuvre la stratégie choisie et de créer les synergies nécessaires.

► LE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

Pour poser un diagnostic stratégique, l'entreprise doit tout d'abord effectuer une segmentation de ses activités en domaines d'activités stratégiques (DAS). Puis sur chacun de ces domaines, elle va livrer à une double analyse :

- ✓ L'analyse externe qui vise à présenter une vue complète du marché et de l'environnement ;
- ✓ L'analyse interne qui consiste à analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise, compte tenu des produits qu'elle propose et des marchés sur lesquels elle a choisi de se développer.

Pour faciliter le diagnostic et apporter une vision globale de la situation, l'ensemble des résultats seront réunis dans une matrice SWOT (EMOFF en français).

PRINCIPES CLÉS

- Le diagnostic stratégique s'appuie sur une analyse factuelle de la réalité qui vise à donner une vision réaliste de la situation de l'entreprise sur son marché.
- On s'appuie pour cela sur des méthodes et outils éprouvés.

La segmentation stratégique

Segmenter l'activité de l'entreprise permet de circonscrire le cadre de l'analyse à des sous-ensembles cohérents. Ces sous-ensembles sont appelés segments stratégiques ou domaines d'activité stratégiques (DAS) ou *Business Units* (BU).

Un segment stratégique consiste en un regroupement de fonctions ou de processus porteurs d'une stratégie spécifique pour l'entreprise et qui correspond à une combinaison particulière de facteurs clés de succès.

Le découpage en segments peut s'appuyer sur des critères propres à l'entreprise et sur des critères externes :

- ✓ les compétences nécessaires ;
- ✓ les structures de coûts ;
- ✓ les technologies ;
- ✓ les types de clients ;
- ✓ les réseaux de distribution ;
- ✓ les zones géographiques ;
- ✓ la concurrence ;
- ✓ etc.

Critères de pertinence d'une segmentation

Chaque DAS doit être mesurable, que ce soit au travers de la taille du marché, ou de la rentabilité. La part de marché de l'entreprise doit être suffisante pour pouvoir y bâtir une stratégie et lui allouer des ressources propres.

Il faut raisonner à la bonne échelle : la segmentation ne doit être ni trop fine au sens du segment marketing, ni trop agrégée au sens de la branche ou du secteur industriel.

Le nombre de DAS doit être compatible avec la taille de l'entreprise : de 3 ou 4 en PME à une soixantaine pour un groupe mondial diversifié.

Tableau 2.1 ■ Exemple de segmentation l'industrie de la peinture

DAS	Facteur différenciant	Zone de référence de la concurrence
Bâtiment	Réseau de distribution	Nationale, voire régionale
Grand-public	Marketing	Nationale, la faible valeur ajoutée du produit et l'importance du marketing limitent les échanges
Industrie	Technico-commercial	Nationale avec tendance à l'européanisation au travers d'une certaine standardisation des produits
Réparation automobile	Innovation technologique / distribution	Européenne. Le rôle croissant des réseaux constructeurs dans la réparation pousse à l'internationalisation
Constructeur automobile	Coûts de production / effets d'échelle	Mondiale. Un petit nombre de clients (les constructeurs automobiles) avec une politique d'achat internationale
Construction et réparations navales	Innovation technologique et présence internationale	Mondiale. Le marché est contrôlé par trois producteurs qui couvrent le monde au travers de licenciés

L'analyse externe

L'objectif de l'analyse externe est de situer l'entreprise sur son marché et dans son environnement. La finalité de cette analyse est de détecter les opportunités et les menaces.

Pour se livrer à cette analyse externe, l'entreprise peut mettre en place une veille et/ou faire appel à des cabinets spécialisés pour la réalisation d'études.

Deux outils sont utilisés usuellement : l'analyse PEST et l'analyse des cinq forces de Porter. Ces deux grilles permettent de structurer la démarche et de balayer de manière exhaustive l'ensemble des facteurs externes à l'entreprise.

L'analyse PEST

L'analyse PEST des influences environnementales consiste à répertorier et analyser les facteurs environnementaux qui affectent les entreprises. Elle permet de dépasser l'horizon du secteur pour mieux prévoir son évolution future.

Elle invite à répondre aux deux questions suivantes :

✓ Parmi ces facteurs, lesquels sont les plus importants aujourd'hui ?
✓ Et quels seront les plus importants dans les années à venir ?

Les facteurs d'influences environnementales sont classés en quatre grandes familles représentées par les lettres PEST.

✓ **P**olitique, légal et réglementaire
  – Politique fiscale, sociale, sécurité, etc. ;
  – Lois et normes sur la protection de l'environnement ;
  – Régulation du commerce extérieur ;
  – …
✓ **É**conomique
  – Cycles économiques, crises, etc. ;
  – Évolution du PIB, de l'inflation, des taux d'intérêt ;
  – Cours des matières premières ;
  – Accès au crédit ;
  – …
✓ **S**ocioculturel, démographique
  – Taille et vieillissement de la population ;
  – Évolution des modes de vie et des niveaux d'instruction ;
  – Distribution des revenus ;
  – …
✓ **T**echnologique
  – Investissement en recherche et développement ;
  – Évolution des technologies ;
  – …

Les cinq forces de Porter

L'analyse des cinq forces de Porter mesure l'intensité concurrentielle sur un secteur donné. Elle permet de visualiser les différentes forces en jeu et de rechercher celles qui sont le plus à même de toucher l'entreprise :

- ✓ *La concurrence en place*. Il s'agit de la concurrence actuelle de l'entreprise sur son secteur d'activité. Ce sont des aspects qui sont souvent connus et suivis.
- ✓ *Les nouveaux entrants*. Qui sont les nouveaux concurrents potentiels ? Ils peuvent venir de secteurs d'activité très différents de celui de l'entreprise. Par exemple, sur le marché de la formation professionnelle de plus en plus technologique (e-learning, serious game), les nouveaux entrants peuvent venir du monde de la technologie.
- ✓ *Les fournisseurs*. Quelle pression les fournisseurs sont-ils en position d'exercer sur les marges ? Par exemple, dans le secteur de l'horlogerie, il ne subsiste que très peu de fournisseurs de mécanismes d'horlogerie. Les entreprises clientes dépendent d'eux.
- ✓ *Les clients*. Quelle pression les clients sont-ils en position d'exercer sur les marges ? Par exemple, la grande distribution est un client incontournable et de ce fait en situation de peser sur les marges de ses fournisseurs.
- ✓ *Les produits de substitution*. Quels produits différents pourraient rendre le même service que le produit de l'entreprise ? L'évolution des technologies peut apporter de nombreux bouleversements dans ce domaine. Dans le domaine des réunions professionnelles, les services de visio-conférence sont concurrents des compagnies aériennes.

L'analyse interne

L'objectif de l'analyse interne est d'identifier les forces et faiblesses de l'entreprise. Elle peut utiliser les outils dont elle dispose à cet effet aux trois niveaux de la stratégie :

- ✓ le niveau global ou stratégie d'entreprise ;
- ✓ le niveau du DAS ;

✓ le niveau opérationnel.

Au niveau global, les questions fondamentales auxquelles vont répondre ces outils d'aide à la décision sont :

✓ Comment faire évoluer mon portefeuille d'activité ?
✓ Comment répartir mes ressources entre les différentes activités ?
✓ Comment évaluer l'intérêt relatif des différentes activités de l'entreprise ?

L'évaluation de l'intérêt d'une activité repose sur deux facteurs :

✓ L'attrait du marché qui indique l'intérêt, le risque sectoriel et les besoins financiers que représente le segment. Les principaux indicateurs sont :
  – la taille actuelle du marché,
  – le taux de croissance prévu,
  – la rentabilité intrinsèque du marché,
  – …
✓ La compétitivité de l'entreprise, qui indique les capacités, la rentabilité et le risque concurrentiel de l'entreprise. Les principaux indicateurs sont :
  – la part de marché de l'entreprise ou son chiffre d'affaires,
  – les atouts potentiels dont elle dispose,
  – …

Parmi les modèles les plus connus nous étudierons :

✓ la matrice BCG ;
✓ la matrice McKinsey.

La matrice BCG

La matrice BCG est un outil d'analyse d'un portefeuille d'activités. Elle a été créée par le cabinet de conseil américain Boston Consulting Group.

C'est un outil très visuel qui constitue un bon vecteur de communication. Elle est très facile d'emploi, car c'est un graphique que le tableur Excel réalise automatiquement sous le nom de graphiques à bulles.

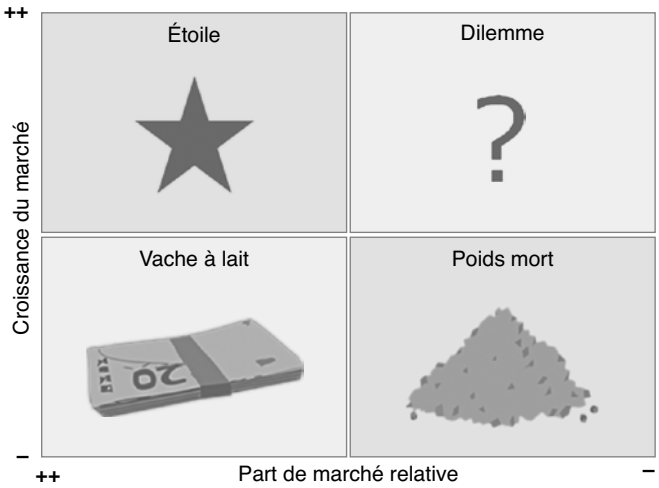
Cette matrice croise trois types de données :

- ✓ la croissance du chiffre d'affaires des différentes activités représentée en ordonnées ;
- ✓ la part de marché sur chacune des activités représentées en abscisses ;
- ✓ les marges ou les chiffres d'affaires des différentes activités représentés par la taille des cercles.

La matrice BCG répartit le portefeuille d'activités en 4 grandes familles :

- ✓ les vaches à lait ;
- ✓ les étoiles ;
- ✓ les dilemmes ;
- ✓ les poids morts.

Figure 2.1 ■ La matrice BCG



Les vaches à lait sont les activités arrivées à maturité. L'entreprise y a une forte part de marché, mais le taux de croissance du marché est faible. Elles génèrent des rentrées importantes. L'objectif est de maintenir la position dominante. Il faut éviter le double risque de trop investir sur un marché à croissance faible et de ne pas assez investir au risque de « faire maigrir » la vache.

Les étoiles sont le futur de l'entreprise. Ce sont des activités sur lesquelles l'entreprise a une forte part de marché et sur lesquelles le taux de croissance du marché est fort.

Les dilemmes sont les activités sur lesquelles l'entreprise n'a qu'une faible part alors que le marché est en croissance. Ces activités ne génèrent qu'une faible rentabilité. L'erreur serait d'investir fortement dans le développement de cette activité sans chance d'être le leader.

Les poids morts sont les activités pour lesquelles l'entreprise dispose d'une faible part d'un marché en croissance faible. Ces activités sont des poids mort en rentabilité et en trésorerie. Il peut s'agir d'anciennes « vaches à lait » ou de diversifications ratées. L'erreur serait de vouloir à tout prix gagner des parts de marché, ce qui serait coûteux et sans intérêt sur un marché sans expansion.

La matrice attraits/atouts ou matrice McKinsey

La matrice attraits/atouts mesure l'attractivité d'un segment stratégique et la croise avec les atouts que l'entreprise possède pour réussir sur ce segment. Elle se prête bien à un travail collectif de réflexion en comité de direction.

Attraits du secteur

L'attrait est la valeur à laquelle l'entreprise évalue un secteur. Il peut s'agir de valeur intrinsèque fondée sur des critères objectifs :

- ✓ croissance, taille et durée du marché ;
- ✓ niveau de la concurrence ;

- ✓ rentabilité du secteur ;
- ✓ besoin de ressources financières ;
- ✓ …

Il peut s'agir également d'une valeur relative, c'est-à-dire l'intérêt que l'entreprise accorde au secteur. Par exemple, un segment dans lequel l'entreprise n'aura aucune chance de réussite aura une valeur relative nulle, même si sa valeur intrinsèque est forte.

Atouts de l'entreprise

Ce sont les atouts dont dispose l'entreprise pour réussir sur un segment donné. Voici une liste non exhaustive d'atouts qu'une entreprise peut posséder sur un secteur.

- ✓ part de marché ;
- ✓ maîtrise technologique ;
- ✓ expérience, productivité, qualité ;
- ✓ synergie avec d'autres activités ;
- ✓ ressources déjà disponibles ;
- ✓ …

La méthode pour réaliser la matrice

- ✓ Lister les atouts et les attraits ;
- ✓ **Attribuer les notes**. Il s'agit d'attribuer à chaque attrait et à chaque atout une note allant de 0 à 10. Le zéro correspond à l'absence totale d'intérêt, ou de compétence, le 10 au maximum possible. Il faut veiller à fixer les notes de manière la plus objective possible, c'est-à-dire sur la base de faits et non d'opinions ;
- ✓ **Fixer les coefficients de pondération**. Tous les items n'ayant pas la même valeur, on leur attribue généralement un critère de pondération allant de 1 à 3 ;
- ✓ **Construire la matrice**. Pour cela, on répartit les attraits et les atouts en 3 grandes classes : forts, moyens et faibles. Cela détermine une matrice à 9 cases dans laquelle se répartissent les segments ou DAS.

Tableau 2.2 ■ Liste des attraits du marché

Attraits	Pondération	DAS 1	DAS2	DAS 3
Attrait 1				
Attrait 2				
…				

Tableau 2.3 ■ Liste des atouts de l'entreprise

Atouts	Pondération	DAS 1	DAS2	DAS 3
Atout 1				
Atout 2				
...				

Tableau 2.4 ■ La matrice attraits/atouts

Attraits du marché		Atouts de l'entreprise		
		Forts	Moyens	Faibles
	Forts			
	Moyens			
	Faibles			

Le diagnostic

Le diagnostic rassemble les éléments recueillis au cours des phases d'analyse interne et externe. On utilise pour cela le modèle SWOT (*Strengths Weaknesses Opportunities, Threats*) ou EMOFF (Enjeux, Menaces, Opportunités, Forces, Faiblesses).

Le modèle SWOT permet d'avoir une vision globale de l'entreprise ou du domaine d'activité stratégique sur son marché :

✓ **Menaces** : ce sont les faits provenant du marché ou de son environnement et qui ne sont pas favorables. Ainsi, l'arrivée de nou-

veaux concurrents, la fusion de deux concurrents les rendant plus compétitifs, une réglementation restrictive, un segment de marché en régression, une instabilité internationale ayant des répercussions sur le marché…

- ✓ **Opportunités** : elles correspondent aux faits ou tendances du marché et de son environnement qui sont plutôt favorables. Ainsi, une nouvelle technologie, un segment de marché en forte croissance, un fort pouvoir d'achat du marché-cible, un segment de marché émergent en forte progression, la chute d'un concurrent, une reprise économique…
- ✓ **Forces** : ce sont les atouts de l'entreprise et de ses gammes de produits ou services. Ce sont ses points forts par rapport aux concurrents. Par exemple : une image d'innovateur, une excellente qualité, une gamme large et complète, une bonne relation client, une part de marché importante…
- ✓ **Faiblesses** : ce sont les points faibles de l'entreprise ou des gammes de produits ou services. Par exemple : une faible notoriété, une baisse de qualité, une faible rentabilité, des produits vieillissants…

Tableau 2.5 ■ Exemple d'analyse SWOT

Menaces (faits externes)	**Opportunités (faits externes)**
Une concurrence importante Une baisse du pouvoir d'achat de la clientèle	Un fort intérêt de la clientèle pour ce type de produit
Forces (faits internes)	**Faiblesses (faits internes)**
Une très bonne qualité Des produits appréciés Un réseau de distribution bien structuré	Une rentabilité en baisse

Une fois, le diagnostic posé, il faut ensuite identifier les objectifs que l'on se donne et le plan d'actions pour atteindre ces objectifs.

Trois pistes sont préconisées pour cela :

- ✓ sécuriser les points faibles et les menaces ;
- ✓ consolider les points forts ;
- ✓ se développer sur les opportunités de marché.

► LE CHOIX DE LA STRATÉGIE

PRINCIPES CLÉS

- Choisir, c'est renoncer. Effectuer le choix d'une stratégie, c'est renoncer aux autres stratégies possibles.
- C'est aussi focaliser à moyen ou long terme l'entreprise sur un cap qu'il faudra tenir sur la durée.

Les entreprises peuvent adopter différentes stratégies. Nous abordons ici les trois des plus connues, ainsi qu'une nouvelle approche.

- ✓ les trois stratégies génériques de Porter ;
- ✓ les stratégies de croissance d'Ansoff ;
- ✓ les quatre stratégies de Kotler[1] ;
- ✓ l'approche « Océan bleu ».

Les trois stratégies génériques ou stratégies de Porter

Michael Porter distingue deux grands types d'avantages concurrentiels pour une entreprise :

- ✓ des coûts peu élevés par rapport à ses concurrents ;
- ✓ une différenciation de son offre par rapport à celle de ses concurrents.

En combinant ces deux caractéristiques, il définit trois stratégies de base :

- ✓ **La domination par les coûts** : l'entreprise veut devenir *le* producteur à coûts peu élevés de son secteur. S'adressant à une cible large, elle propose des produits standardisés (*cf.* marketing de masse). Le produit doit être perçu comme comparable aux autres produits du marché pour pouvoir être vendu à un prix proche de la moyenne du marché. L'avantage coût est ainsi transformé en profit plus élevé pour l'entreprise. Si le produit est jugé inférieur en qualité à la moyenne du marché, il faut que le prix de vente soit baissé en conséquence (dans la limite apportée par l'avantage coût) ;

1. Philip Kotler est professeur de marketing aux États-Unis. Il a écrit de nombreux livres, articles et travaux de recherche.

- ✓ **La stratégie de différenciation** : l'entreprise cherche à se singulariser sur une dimension fortement appréciée par ses clients. Cette position unique lui permet de pratiquer un surprix par rapport à la moyenne du marché. L'entreprise dispose d'une rentabilité supérieure à la moyenne du secteur si le surprix est supérieur aux coûts supplémentaires engendrés par la recherche de spécificité et d'originalité ;
- ✓ **La stratégie de concentration** ou stratégie de niche : l'entreprise sélectionne une cible étroite et taille sur mesure son offre pour la servir à l'exclusion de toutes les autres cibles. Elle cherche à être le leader de ce segment spécifique. Cette stratégie a deux variantes selon que l'avantage de l'entreprise se fonde sur les coûts ou sur une différenciation. Le choix entre ces deux variantes dépendra des attentes de la cible visée par l'entreprise.

Les stratégies de croissance

La stratégie constitue le moyen qui permet d'atteindre l'objectif visé. Un même objectif peut être atteint de plusieurs manières différentes. L'objectif d'augmentation de chiffres d'affaires, par exemple, pourra être atteint grâce à plusieurs stratégies.

Igor Ansoff a classé ces stratégies de croissance en croisant deux critères :

- ✓ les produits qui peuvent être actuels ou nouveaux ;
- ✓ les marchés qui peuvent être actuels ou nouveaux.

Tableau 2.6 ■ Matrice de Ansoff ou matrice produits/marché

	Produits actuels	**Produits nouveaux**
Marchés actuels	Pénétration du marché	Développement produit
Marchés nouveaux	Extension du marché	Diversification

La stratégie de pénétration du marché

Cette stratégie vise à développer le chiffre d'affaires des produits actuels sur les marchés actuels. Plusieurs actions sont possibles :

- ✓ augmenter les quantités consommées par les clients : fréquence d'achat, quantités achetées ;

- ✓ repositionner le produit par l'ajout d'offres de services ou par le choix d'une nouvelle image ;
- ✓ augmenter l'activité promotionnelle ;
- ✓ élargir le réseau de distribution ;
- ✓ aligner les prix sur le concurrent direct.

La stratégie d'extension de marché

Cette stratégie vise à vendre les produits actuels sur des marchés nouveaux pour l'entreprise.

L'entreprise pourra pour cela :

- ✓ étendre la présence géographique de l'entreprise, notamment à l'international ;
- ✓ s'adresser à de nouveaux segments de clientèle.

La stratégie de développement de produits

Cette stratégie consiste à vendre des produits nouveaux sur les marchés existants. L'entreprise peut passer par :

- ✓ l'acquisition d'une nouvelle gamme de produits ;
- ✓ des extensions de gammes ;
- ✓ l'adjonction de caractéristiques nouvelles aux produits existants.

La stratégie de diversification

Cette stratégie consiste pour l'entreprise à vendre des produits nouveaux sur des marchés nouveaux. Il peut s'agir :

- ✓ d'une stratégie de diversification concentrique : l'entreprise cherche alors à se diversifier dans des activités complémentaires ou connexes à ses activités actuelles ;
- ✓ d'une stratégie de diversification pure par le lancement sur un secteur totalement différent du portefeuille d'activités actuelles. Cette diversification est bien évidemment celle qui présente les risques les plus importants.

Les quatre stratégies concurrentielles de Kotler

Selon Philippe Kotler, l'entreprise peut adopter des stratégies différentes selon sa position sur un marché : leader, challenger, suiveur ou spécialiste.

Stratégie de leader

L'objectif du leader est de prendre à son compte le développement du marché et de la demande de ses marques.

Il pourra choisir soit une stratégie d'accroissement du marché en cherchant à développer la demande, soit une stratégie défensive contre les entreprises qui cherchent à remettre en cause son leadership, soit au contraire une stratégie offensive pour asseoir son leadership.

Voici quelques exemples d'actions possibles :

- ✓ innovation, lancements répétés ;
- ✓ occupation de tous les segments de marché ;
- ✓ budgets publi-promotionnels très importants.

Stratégie de challenger

L'objectif du challenger est d'attaquer le leader pour prendre sa place et/ou d'attaquer les autres challengers pour avoir le champ libre.

Il pourra s'agir d'attaque frontale ou d'attaque latérale. L'attaque frontale est une stratégie coûteuse. L'attaque latérale consiste à identifier et exploiter une dimension stratégique faible du leader : prix, promotion, qualité du produit.

Il lui faudra également anticiper le risque de riposte du leader.

Stratégie de suiveur

L'objectif du suiveur est la coexistence pacifique. À ce titre, il accepte de se contenter d'un rôle de second.

Sa stratégie consistera principalement à :

- ✓ segmenter, identifier des niches, fidéliser un cœur de consommateurs ;

✓ investir, mais de façon modérée ;
✓ investir prioritairement sur la relation client/distributeur.

Stratégie de spécialiste

L'objectif du spécialiste est d'être le meilleur sur un créneau étroit. Il va se concentrer sur une stratégie de niche sur laquelle il peut espérer exceller.

Il devra pour cela :

✓ identifier un créneau basé sur une performance ou une technicité réelle ;
✓ s'assurer du potentiel suffisant de ce créneau et sa capacité à croître, tout en ayant peu d'attrait pour la concurrence ;
✓ disposer d'un avantage et d'une valeur distincte par rapport à la concurrence. On constituera ainsi une barrière à l'entrée de nature à dissuader d'éventuels concurrents ;
✓ fidéliser les clients et les distributeurs.

La stratégie Océan bleu

La caractéristique de la stratégie Océan bleu est de se focaliser sur les besoins clients et non sur l'analyse des concurrents. C'est en cela qu'elle est novatrice par rapport aux approches citées précédemment.

Au terme de quinze années de recherche dans trente secteurs d'activité différents, W. Chan Kim et Renée Mauborgne, professeurs en stratégie, ont publié un ouvrage intitulé *Stratégie Océan bleu*. Les auteurs utilisent la métaphore de l'océan pour décrire l'espace concurrentiel dans lequel l'entreprise évolue.

Cette approche repose sur le constat que, pour générer une croissance rentable, l'entreprise qui se trouve dans un environnement concurrentiel encombré doit tenter de s'affranchir des contraintes de son marché.

Afin de sortir de l'« Océan rouge » de la concurrence, l'entreprise va devoir créer un espace de marché entièrement nouveau : un « Océan bleu ». Les stratégies déployées par des entreprises comme Nespresso, Apple, Nintendo (WII) ou le Cirque du Soleil sont illustratives de cette approche.

L'enjeu : créer de nouveaux océans

L'Océan rouge est l'espace traditionnel dans lequel évoluent les entreprises. Cet espace comprend des produits bien définis, des concurrents identifiés et une concurrence qui repose sur les prix, la qualité et le service. La plupart des entreprises évoluent dans ce type d'environnement. Dans l'Océan rouge, les entreprises tentent de faire mieux que leurs concurrents pour augmenter leur part de marché mais le marché étant de plus en plus saturé, les perspectives se réduisent.

Dans l'Océan rouge, le choix doit se faire entre stratégie de différenciation ou domination par les coûts.

Dans l'Océan bleu, les entreprises ne se comparent pas à leurs compétiteurs, mais essaient de redessiner les limites entre les marchés pour se libérer de la concurrence. Elles visent simultanément différenciation et domination par les coûts.

Tableau 2.7 ■ Stratégie océan rouge et bleu

Stratégie Océan rouge	Stratégie Océan bleu
Agir dans l'espace stratégique existant	Créer un espace stratégique nouveau
L'emporter sur la concurrence	Mettre la concurrence hors jeu
Exploiter la demande existante	Créer et conquérir une nouvelle demande
Arbitrer entre différenciation et domination par les coûts	Sortir de l'arbitrage entre différenciation et domination par les coûts

Redessiner les frontières entre les marchés pour se libérer de la concurrence

Un regard nouveau sur des éléments connus permet d'orienter les entreprises vers des solutions commercialement novatrices et d'accéder à de nouveaux espaces stratégiques.

Six démarches sont proposées pour tenter de modifier les frontières entre les marchés et ainsi se libérer de la concurrence :

- ✓ Explorer les solutions alternatives présentes sur le marché.
- ✓ Explorer les groupes stratégiques du secteur. Par exemple si une entreprise opère sur le segment des voitures bon marché, porter un regard transversal sur le segment des voitures de luxe peut permettre d'imaginer d'autres offres.
- ✓ Explorer la chaîne des acheteurs-utilisateurs. Les entreprises d'un secteur ont généralement une définition commune de l'acheteur à cibler. Or il existe une chaîne de personnes à viser qui participent à la décision d'achat : acheteur, utilisateur et prescripteur.
- ✓ Explorer les produits et services complémentaires. Généralement, on considère que les produits complémentaires sont en dehors des limites du secteur. Cette position est restrictive car elle limite les possibilités du couple produit/service. Il est essentiel de chercher la solution d'ensemble que recherche le client.
- ✓ Explorer le contenu fonctionnel ou émotionnel du secteur. Les concurrents d'un même secteur s'accordent le plus souvent sur les deux axes à proposer dans la communication : le rationnel (prix, fonctionnalités…) et l'émotionnel. La remise en cause du caractère fonctionnel ou émotionnel d'un secteur peut permettre d'ouvrir de nouveaux espaces. Par exemple Swatch a transformé la montre bas de gamme (offre rationnelle) en produit de mode (offre émotionnelle).
- ✓ Explorer le temps par projection des grandes tendances. Il est impossible d'échapper aux influences des tendances extérieures, il faut donc constamment penser à la valeur qui pourrait être offerte demain. Il s'agit d'extraire du sens de tendances déjà observables et considérées comme irréversibles et ainsi préparer le futur et se positionner.

Viser ses « non-clients »

Pour créer un Océan bleu, il faut sortir de ses cibles traditionnelles pour créer un marché plus vaste. Il est préférable d'avoir en tête ses non-clients plutôt que de se concentrer sur ses clients. Autrement dit, cela revient à redéfinir la façon de consommer et à réinventer des éléments de valeur pour le client.

Par exemple, les consommateurs principaux de consoles étaient les hommes entre 13 et 25 ans. Nintendo s'est donc porté sur les non-clients de ces consoles et a redéfini le Canevas Stratégique du marché des consoles en réexaminant les facteurs compétitifs.

Cette démarche s'appuie sur la matrice Exclure, Atténuer, Renforcer, Créer (EARC).

Tableau 2.8 ■ La matrice EARC

EXCLURE	**RENFORCER**
Quels critères acceptés sans réflexion par les acteurs du secteur doivent être exclus ? (Attention au benchmarking : focus sur les rivaux, pas sur les consommateurs)	Quels critères doivent être renforcés bien au-delà du niveau jugé normal dans le secteur ? (Traque aux compromis que le secteur impose aux clients)
ATTÉNUER	**CRÉER**
Quels critères doivent être atténués par rapport au niveau jugé normal dans le secteur ? (Lutter contre la tendance à en faire trop pour le client)	Quels critères jusque-là négligés par le secteur doivent être créés ? (Sources inédites de valeur pour l'acheteur, demande nouvelle, stratégie de prix)

Dans le cas de Nintendo, l'analyse a conduit à :

- ✓ Exclure : performance du lecteur DVD et diminution de la taille du disque dur ;
- ✓ Atténuer : prix, design et performance graphique ;
- ✓ Renforcer : exclusivité des jeux ;
- ✓ Créer : simplicité, intuitivité et partage du jeu entre générations.

Nintendo a donc créé la console WII qui dispose d'une courbe de valeur différente de ses concurrents. Cette nouvelle vision a rendu caduc l'arbitrage entre valeur et domination par les coûts. Un nouvel espace stratégique s'est ouvert avec le succès que nous connaissons.

Réussir l'avancée stratégique

Pour construire un modèle économique solide et rentable de la nouvelle stratégie, il faut valider les idées « Océan bleu » en veillant, dans l'ordre :

- ✓ À l'utilité pour l'acheteur. L'acheteur perçoit-il un plus-produit évident ?
- ✓ Au prix. Le prix donne-t-il à la masse des acheteurs cibles un motif attractif pour acheter le produit (déterminer le prix juste) ?
- ✓ Au coût. L'offre est-elle rentable au prix stratégique ?
- ✓ À l'adhésion de la nouvelle stratégie par le personnel de la société.

La création d'un « Océan bleu » est un mouvement dynamique. Une innovation attire les imitateurs. Il faut donc parvenir à discerner comment la stratégie est difficile à imiter. La meilleure garantie d'une réussite durable est de devenir une cible mouvante et ainsi distancer et décourager ses concurrents. La société Apple en est une parfaite illustration.

► LE DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE

PRINCIPES CLÉS

- Le déploiement de la stratégie est une des étapes les plus sensibles de l'ensemble du processus.
- Un certain nombre de stratégies ne sont pas mises en œuvre ou le sont de façon incomplète.

Le déploiement de la stratégie passe par quatre étapes :

- ✓ exprimer la stratégie ;
- ✓ aligner l'organisation ;
- ✓ déployer les objectifs et ressources ;
- ✓ suivre l'exécution.

Exprimer la stratégie

La vision exprimée doit emporter l'adhésion de tous. Chacun doit pouvoir s'approprier la ou les finalités de la stratégie choisie.

Il faut pour cela formuler la stratégie de façon claire et motivante. Elle doit être compréhensible par le management et plus globalement par l'ensemble des acteurs.

Une stratégie exprimée de manière efficace décrira sans ambiguïté :

- ✓ Quoi ? Quels sont les objectifs visés en termes de parts de marché, de taux de croissance, de chiffre d'affaires, de marge ?
- ✓ Quand ? À quel horizon ?
- ✓ Où ? Sur quel champ d'action, l'entreprise a-t-elle choisi d'exercer son activité : en termes de clients, marchés, pays, produits ?
- ✓ Comment ? Quels avantages par rapport à la concurrence ? Pourquoi nous choisir, quelle capacité à répondre ? Quel service rendu, quelle satisfaction client ?

La déclinaison de la stratégie

La déclinaison de la stratégie décrit l'ambition de l'entreprise à une échéance de 3 à 5 ans :

- ✓ Ses produits : gamme offerte ;
- ✓ Sa place sur le marché : leader, challenger, suiveur, niche ;
- ✓ Ses clients : actuels et futurs ;
- ✓ Ses résultats : chiffre d'affaires, marge ;
- ✓ Ses hommes : quelles compétences clés seront nécessaires ? Quels recrutements faudra-t-il prévoir ?

La charte des valeurs

Il peut être opportun de rédiger également une charte des valeurs prioritaires de l'entreprise. On y fera figurer des points comme la satisfaction client, l'excellence des produits et des compétences, la rentabilité, l'éthique, le développement durable, la notoriété, la responsabilité sociale, etc.

Aligner l'organisation

Les hommes qui composent l'organisation sont la clef du succès du déploiement de la stratégie. Il importe donc au sein de l'organisation

que la structure, les processus de coordination et les interactions soient mis en cohérence entre eux et avec la stratégie.

L'organisation mise en place détermine en effet la façon dont les individus interagissent. Aligner l'organisation, c'est définir son organisation en adéquation avec le projet stratégique.

Six grands types d'organisation peuvent être déployés. Elles entraînent chacune des structures, processus de coordination et interactions différents entre les acteurs de l'entreprise.

Tableau 2.9 ■ Les types d'organisation

	Définition	Avantages	Inconvénients
Structure fonctionnelle	Organisation construite à partir des fonctions essentielles de l'activité (commercial, RH, finances…)	• Meilleur contrôle • Définition simple des responsabilités • Concentration des expertises.	• Rigidité dans des environnements mobiles • Focalisation des collaborateurs sur leur champ d'expertise • Inadaptée pour gérer un périmètre d'activité large ou étendu géographiquement
Structure divisionnelle	Structure construite de divisions créées par produits, marchés, clients ou zones géographiques.	• Mesure de la performance aisée • Facilite les variations de périmètre • Spécialisation des compétences	• Risques de doublons • Risques d'une faible collaboration entre les divisions
Structure en holding (exemple : les conglomérats General Electric)	Structure où la société mère se comporte en investisseur, chaque entité demeure indépendante	Flexibilité	• Absence de collaboration entre les entités • Synergies faibles ou inexistantes • Contrôle difficile des entités

☞

☞

	Définition	Avantages	Inconvénients
Structure matricielle (exemple : cabinets d'audit)	Combinaison en règle générale de divisions par produits et de divisions géographiques pour donner une unité opérationnelle	Flexibilité	• Manque de clarté dans les responsabilités et partage des tâches • Difficulté de contrôle des performances • Conflits de priorité
Structure par équipe (exemple : sociétés de service informatique)	Constitution d'équipes plurifonctionnelles combinant coordination verticale et horizontale	• Flexibilité • Coopération de différentes expertises	• Complexité • Pilotage difficile
Structure par projet (exemple : Génie civil)	Structure par équipe constituée de façon temporaire	• Flexibilité • Coopération de différentes expertises	• Capitalisation des connaissances • Complexité de la gestion des Ressources humaines

Le choix de la structure s'effectue au regard des défis stratégiques que l'entreprise doit relever. La structure doit répondre aux enjeux majeurs des organisations que sont :

- ✓ les enjeux liés au contrôle ;
- ✓ les enjeux liés à l'apprentissage et à la capitalisation des expériences ;
- ✓ les enjeux liés au changement ;
- ✓ les enjeux liés à la globalisation.

Dans la pratique, les organisations ne correspondent pas à une structure type, il s'agit le plus souvent d'une structure hybride.

Déployer les ressources

Mettre en œuvre une coordination

La structure est l'une des composantes du succès du déploiement de la stratégie d'une entreprise, néanmoins pour permettre le fonctionnement de l'organisation des processus de coordination sont néces-

saires. Ces processus assurent un contrôle sur l'activité de l'entreprise et garantissent le déploiement de la stratégie.

La coordination de l'organisation s'effectue par la déclinaison d'objectifs à tous les niveaux de l'entreprise. Il est impératif de définir les objectifs prioritaires du niveau N en cohérence avec les objectifs prioritaires du niveau N+1. À tous les niveaux, il est indispensable que les objectifs d'un niveau permettent d'atteindre les objectifs du niveau supérieur. Cette cohérence est nécessaire pour obtenir une convergence des efforts de tous les acteurs sur les axes prioritaires de l'entreprise.

La cohérence transversale des objectifs et des plans d'action est plus délicate à obtenir que la cohérence verticale. La cohérence des objectifs et des plans d'action entre les directions suppose des temps de concertation. Elle nécessite une prise en compte réciproque des besoins des uns et des autres et une coopération constructive qui vise constamment la performance globale de l'entreprise.

Le déploiement efficace d'objectifs implique un haut niveau de coopération et de coordination. Il repose également sur un système formel de planification dont le rôle est d'organiser et de prévoir l'allocation des ressources et de comparer les réalisations par rapport aux objectifs. La planification permet aussi de bien articuler les différents processus : le budget, les objectifs, les entretiens annuels, le plan de formation…

Réussir la mise en œuvre

Le déploiement réussi de la stratégie dans l'organisation s'appuie sur un principe clé : le changement ne peut se faire qu'avec l'adhésion de tous. Cette adhésion de l'ensemble des collaborateurs s'effectue par :

- ✓ la traduction de la stratégie en termes opérationnels ;
- ✓ la responsabilisation de chacun dans l'atteinte d'objectif ;
- ✓ une capacité à être rapide et décisif dans l'action ;
- ✓ une motivation entretenue en partageant les résultats obtenus.

Suivre l'exécution

Les tableaux de bord de gestion sont des instruments essentiels à la mise en œuvre de la stratégie. Robert Kaplan et David Norton (Harvard Business School) ont développé au début des années 1990 une méthode de pilotage par la construction d'un *balanced scorecard* ou tableau de bord prospectif (TBP).

La construction du TBP s'effectue en parfaite cohérence avec la stratégie. En effet, la définition de la stratégie implique nécessairement de :

- ✓ fixer des objectifs financiers à atteindre à moyen terme ;
- ✓ définir le marché (marché local, national, etc.) et les clients ciblés par l'offre ;
- ✓ identifier les processus internes critiques pour attirer et satisfaire les clients ;
- ✓ déterminer la capacité des collaborateurs et de l'organisation à soutenir la stratégie de l'entreprise.

Il en découle quatre axes clés de la performance :

- ✓ **L'axe financier** qui a pour rôle de vérifier que la mise en l'exécution de la stratégie de l'entreprise contribue à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise.
- ✓ **L'axe client** vise les changements organisationnels nécessaires dans l'entreprise pour améliorer la satisfaction client. Il doit intégrer non seulement les mesures perçues par le client telles que qualité, respect des délais et performance, mais encore les revenus et coûts générés par les nouveaux produits et services proposés aux clients.
- ✓ **L'axe processus** concerne les processus qui permettent la création de produits et services livrés aux clients. Il s'agit de mettre l'accent sur les activités et les processus clés nécessaires pour fournir dans des conditions optimales d'efficience, de qualité et de productivité.
- ✓ **L'axe innovation** est fondamental dans l'entreprise puisqu'il conditionne étroitement l'avenir de l'entreprise sur son marché. Il est le fondement de la stratégie, laquelle consiste à analyser un marché et y répondre avec un produit/service adapté. Le segment innovation et apprentissage comprend le capital humain (compétences, connaissances, etc.), le capital informationnel (données, informations, bases clients, etc.) et l'organisation de l'entreprise.

La mise en œuvre d'un balanced scorecard consiste à définir 5 à 6 indicateurs sur chacun des quatre axes. Ainsi le pilotage de ces indicateurs permet à l'entreprise de suivre la mise en œuvre la stratégie qu'elle s'est fixée.

☒

La démarche stratégique se conduit en trois temps : un temps d'analyse et de diagnostic, un temps de choix et un temps de déploiement. Le déploiement est certainement la phase la plus délicate à réussir. Il faut mettre en action l'ensemble de l'entreprise et la focaliser sur le cap à atteindre.

Chapitre 3

Appréhender la problématique de la gestion des risques

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Quels sont les principaux risques auxquels les entreprises sont confrontées ?
- Comment en établir la cartographie ?
- À quelles contraintes réglementaires sont-elles soumises ?
- De quels moyens disposent-elles pour tenter de s'en prémunir ?

► LA PROBLÉMATIQUE DE LA GESTION DES RISQUES

PRINCIPES CLÉS

- Les entreprises doivent mettre en place une politique globale de gestion des risques pour en limiter l'impact.
- Les principaux outils à leur disposition sont le risk management et le contrôle interne.

De par leur activité, les entreprises sont soumises à de nombreux aléas qui peuvent occasionner des pertes ou les empêcher d'atteindre leurs objectifs de performance et de rentabilité.

Au cours de ce chapitre, nous étudierons tout d'abord le cadre de la problématique de la gestion des risques et les moyens que les entreprises peuvent mettre en place. Nous verrons ensuite la nécessité pour l'entreprise de cartographier ses risques potentiels afin de mieux les connaître et de mieux s'en prémunir. Nous verrons en outre comment mettre en place un dispositif de gestion des risques. Nous terminerons enfin ce chapitre par un zoom particulier sur deux catégories de risques particulièrement importants : le risque financier et le risque industriel et environnemental.

Une nécessaire approche globale

Pour être efficace, une gestion des risques devrait adopter une approche globale. Cette approche globale est du ressort des dirigeants. Il faut lui adjoindre une approche plus opérationnelle du ressort des managers.

Pour bien faire, la gestion des risques (ou « *risk management* ») doit faire partie intégrante du management dans l'entreprise. Des moyens sont à la disposition des entreprises pour cela, dont le contrôle interne.

Mais il faut être conscient qu'un tel système ne résout pas tout et que l'atteinte des objectifs n'est pas totalement garantie par la mise

en place de la gestion des risques. Elle aide simplement à en diminuer les impacts.

Le rôle des dirigeants

La multiplication des crises récentes interroge les dirigeants. Ils se savent exposés et craignent que leur responsabilité ne soit engagée et leur crédibilité mise en cause.

Des questions se posent aux dirigeants :

- ✓ Que se passerait-il si un risque majeur se réalisait ?
- ✓ Quel impact peut avoir l'arrivée d'une crise sur le lancement d'un nouveau produit ou d'une nouvelle prestation ?
- ✓ En fonction du type de risque, l'entreprise aurait-elle les moyens de poursuivre son activité ?
- ✓ Et enfin quel impact aurait l'événement sur le chiffre d'affaires et la marge de l'entreprise ?

Une bonne gestion des risques nécessite aussi de la part des dirigeants la mise en place d'une communication adaptée et claire envers les parties prenantes :

- ✓ les clients ;
- ✓ les actionnaires ;
- ✓ le personnel ;
- ✓ les partenaires ;
- ✓ la législation ;
- ✓ etc.

L'implication de tous les managers

Tous les acteurs de l'entreprise, quel que soit leur niveau hiérarchique, sont partie prenante de la gestion des risques. Il s'agit d'une attitude au quotidien requise de chacun.

De par leur mission, les managers ont un rôle particulier dans la gestion des risques de leur activité. Ils doivent :

- ✓ diffuser la culture de la prévention au sein de leur unité ;
- ✓ identifier les risques éventuels de leur activité ;
- ✓ mettre en place les actions préventives pour en minimiser les effets ;
- ✓ participer au dispositif de contrôle de l'entreprise.

Quelques définitions de base pour assimiler les outils et le processus de risk management

Le contrôle interne

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses et ont eu le plus souvent comme auteurs des organisations professionnelles de comptables. Il en est ainsi de la définition du contrôle interne donnée en 1977 par le Conseil de l'Ordre des experts comptables : « le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise.

Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

L'audit interne

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité[1].

1. Traduction de la définition internationale donnée par l'IIA (Institute of Internal Auditors) le 29 juin 1999.

Le risk management

Le COSO définit la gestion des risques de l'entreprise comme un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration, la direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'entité pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques, conformément au niveau de prise de risque accepté par l'organisation dans le but d'accroître sa valeur.

Certaines lois viennent organiser cette démarche

À la suite de scandales financiers (par exemple Enron), les législateurs ont renforcé les obligations des entreprises en matière de gestion des risques.

Sarbanes Oxley Act (SOX)

Cette loi a été votée par le Congrès américain en juillet 2002 après les scandales financiers de Enron et Worldcom. Elle est applicable depuis le 15 juin 2004 et repose sur 3 principes fondateurs :

1. l'exactitude et l'accessibilité des informations financières ;

2. la responsabilité des gestionnaires ;

3. l'indépendance des auditeurs.

Cette loi ne touche pas uniquement les groupes américains. Elle est applicable à l'ensemble des groupes cotés aux États-Unis.

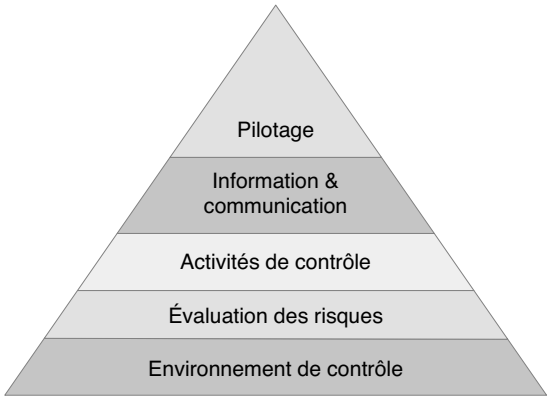
Le COSO

Le COSO est un référentiel de contrôle interne défini par le Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Il est utilisé notamment dans le cadre de la mise en place des dispositions relevant de Sarbanes-Oxley aux États-Unis ou LSF (Loi de sécurité financière) en France. Le référentiel initial appelé COSO 1 a évolué depuis 2002 vers un second corpus dénommé COSO 2.

Le COSO représente le contrôle interne par une pyramide à 5 degrés :

1. L'environnement de contrôle : pour être favorable, il suppose :
   - un code éthique appliqué à tous les niveaux. Il donne sa valeur au contrôle interne ;
   - une gestion dynamique de l'organisation (adaptabilité, performance de la gestion des ressources humaines) ;
   - une organisation adaptée aux objectifs (donc définis) et respectueuse de l'éthique.
2. L'évaluation des risques : elle induit la notion de risque acceptable. Il faut chercher et identifier les risques et pour cela mettre en place un contrôle interne et un risk management.
3. Des activités de contrôle : dans le contrôle interne, il faut effectivement effectuer un contrôle pour prévenir les risques.
4. Une information et une communication transparente : elles sous-tendent un système d'information précis, performant et compréhensible par chacun.
5. Un pilotage : il définit et fait vivre le contrôle interne par chaque responsable. Il souligne l'importance du management.

Figure 3.1 ■ Pyramide du contrôle selon le référentiel COSO



L'évaluation du risque

Les risques portent sur deux domaines :

1. les risques associés aux activités ou risques d'entreprise ;

2. les risques liés à l'existence d'un patrimoine ou risques aléatoires.

Il faut prendre en compte trois dimensions pour mesurer le risque lors d'un audit :

1. l'origine : cause de vulnérabilité sur laquelle il est possible d'agir ;

2. la manifestation : conséquence directe de la réalisation du risque ;

3. l'impact :
- fonctionnel : dysfonctionnement de la gestion de l'entreprise,
- financier : pertes financières ou surcoût.

Si l'on ne dispose pas d'informations suffisantes pour mesurer le risque (par exemple lorsque l'on n'a jamais mené à bien de mission d'audit) il faut essayer d'estimer les enjeux liés à chaque processus et/ou activité sur la base de critères généraux qui peuvent être :

✓ l'impact du processus ou de l'activité sur la compétitivité de l'entreprise ;
✓ le niveau d'intégration du processus ou de l'activité dans les processus de l'entreprise ;
✓ la complexité des opérations (tâches) du processus ou de l'activité ;
✓ le degré d'informatisation des tâches : risques de coupures ou d'arrêt, risques liés au partage du système etc. ;
✓ l'expérience de l'entreprise ou des responsables dans les domaines et techniques gérées par le processus ou l'activité ;
✓ l'importance des changements subis : personnel, moyens techniques, méthodes de travail ;
✓ le climat social dans l'entreprise ou dans les secteurs concernés ;
✓ l'impact de l'activité sur l'image de l'entreprise.

Les différents risques

Il est possible de classer les risques selon plusieurs typologies. Dans la pratique, on croise plusieurs de ces critères pour parvenir à une cartographie claire et opérationnelle des risques encourus par l'entreprise (voir ci-dessous).

Les typologies généralement utilisées sont les suivantes :

- ✓ la catégorie du risque ;
- ✓ son origine : interne ou externe ;
- ✓ la probabilité de sa survenue ;
- ✓ sa gravité : critique ou résiduel ;
- ✓ sa détectabilité.

Les catégories de risques

On distingue ainsi :

- ✓ les risques financiers ;
- ✓ les risques industriels et environnementaux : coupure d'électricité, explosion à proximité ;
- ✓ les risques stratégiques : épuisement de matières premières, panne d'Internet, etc. ;
- ✓ les risques politiques : coup d'État, guerre, etc. ;
- ✓ les risques économiques : krach boursier ;
- ✓ les risques juridiques ;
- ✓ les risques sanitaires : la grippe H1N1 ;
- ✓ les risques naturels : tempêtes, séismes ;
- ✓ les risques internes : incendie ;
- ✓ …

Nous étudierons ici plus particulièrement les risques financiers et les risques industriels et environnementaux. Ce sont les deux catégories de risques à propos desquelles il existe les contraintes légales les plus pressantes.

► LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Une cartographie des risques permet aux auditeurs de hiérarchiser les risques par directions. Toute entreprise aura avantage à établir une cartographie de ses risques.

Pour réaliser une cartographie, on va tenir compte de deux paramètres (exemple : figure 3.2) :

- ✓ l'impact ;
- ✓ la probabilité de survenance.

C'est la première étape du travail. Pour ce faire, il faut identifier les différents processus. Un processus est un ensemble d'activités qui permettent, en étant organisées, de transformer des données d'entrée en données de sortie en leur apportant de la valeur ajoutée. On identifie les différents acteurs qui interviennent dans la réalisation du processus. Ces acteurs peuvent appartenir à plusieurs services. Les processus peuvent ainsi être transversaux.

À chaque étape du processus, on associera les incidents qui peuvent en perturber le déroulement. Ces incidents peuvent concourir à la non-atteinte des objectifs assignés au processus concerné.

Les incidents peuvent être collectés via le biais de fiches de recensement utilisées par les opérationnels. Une telle collecte si elle dure plusieurs années représente une base de données très profitable.

PRINCIPES CLÉS

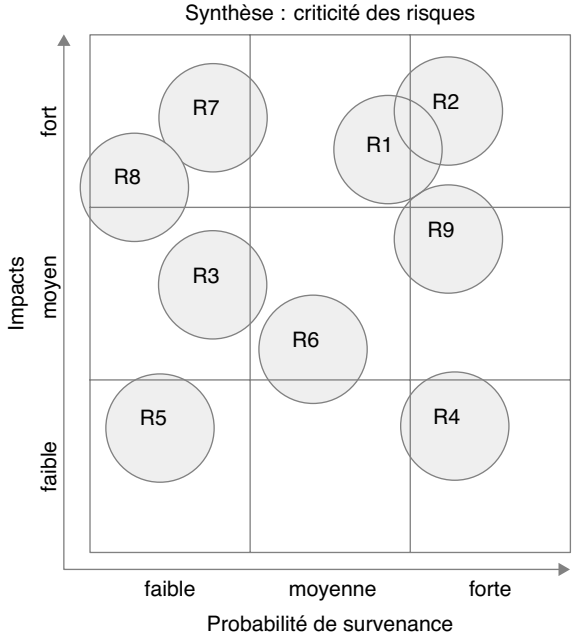
- Mieux connaître les risques auxquels l'entreprise est soumise permet de mieux agir.
- Établir la cartographie des risques d'une entreprise consiste à identifier tous les risques présents dans tous ses processus, puis à en évaluer l'impact prévisible et la probabilité de survenance.

Deux méthodes pour évaluer la couverture d'un risque

Nous vous présentons deux méthodes reconnues et utilisées par l'AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) :

- ✓ la méthode de Robert Courtney ;
- ✓ la méthode basée sur l'estimation des pertes.

Figure 3.2 ■ Exemple de cartographie des risques



La méthode de Robert Courtney (IBM)

Cette méthode se fonde sur l'estimation de la couverture nécessaire : le concept de « l'assurance raisonnable ». L'idée de base de l'assurance raisonnable est qu'il n'est pas « raisonnable » de mettre en place un contrôle qui coûterait 1 M€ par an à l'entreprise pour prévenir la réalisation d'un risque (dysfonctionnement) qui coûterait à l'entreprise au maximum 100 K€ par an. L'idée paraît simple, mais il n'est pas évident de parvenir à comparer le risque et son coût de couverture.

La technique de Courtney consiste à donner une valeur en euros au risque potentiel, puis à estimer la fréquence possible de ce risque.

C'est une évaluation purement subjective qui ne peut être faite qu'avec l'accord de la direction de l'entreprise.

Une valeur (v) de 1 à 7 est donnée à l'impact potentiel d'un événement.

Tableau 3.1 ■ Impact potentiel d'un événement

Montant en euros	Valeur (v)
10	1
100	2
1 000	3
10 000	4
100 000	5
1 000 000	6
10 000 000	7

Une note sur l'estimation de la fréquence de la réalisation du risque (dysfonctionnement) est ensuite attribuée.

Tableau 3.2 ■ Fréquence de la réalisation du risque

Fréquence	Note (p)
Une fois tous les 300 ans	1
Une fois tous les 30 ans	2
Une fois tous les 3 ans	3
Une fois tous les 100 jours	4
Une fois tous les 10 jours	5
Une fois par jour	6
10 fois par jour	7
100 fois par jour	8

La formule suivante permet d'estimer la perte en euros par an (E) sur la base d'une valeur et d'une fréquence donnée :

$$E = \frac{10^{(p + v - 3)}}{3}$$

EXEMPLE DE CALCUL DE RISQUE

Par exemple, si on estime que la réalisation d'un risque coûterait 1 000 000 € à l'entreprise et que cet événement pourrait survenir tous les 30 ans, alors :

$$E = \frac{10^{(2 + 6 - 3)}}{3}$$

$$E = \frac{10^{5}}{3}$$

$$E = \frac{100\,000}{3}$$

E = 33 333 €

C'est-à-dire que le coût d'assurance raisonnable de couverture de ce risque ne doit pas dépasser 33 333 € par an.

Une méthode fondée sur l'estimation de la perte

Le raisonnement est que, compte tenu de la valeur d'un actif qu'on a estimé à 100 000 € et de la qualité du processus de contrôle interne en place (indicateurs et contrôles), il y a toutes les chances pour que le dysfonctionnement soit diagnostiqué rapidement et que la perte soit minime.

De la même façon que pour la méthode Courtney, l'auditeur part d'une estimation qui se fait en concertation avec la direction de l'entreprise et les opérationnels. Il en déduit ensuite une « estimation des pertes attendues ».

Tableau 3.3 ■ Estimation des pertes attendues

Estimation du montant en euros des pertes	Probabilité des pertes	Valeur attendue en euros des pertes
15 000	5 %	750
10 000	10 %	1 000
5 000	25 %	1 250
1 000	50 %	500

Total en euros des pertes attendues : 3 500. Il faut que le coût annuel du contrôle n'excède pas 3 500 €.

► LA DÉFINITION ET LA MISE EN PLACE DU DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

PRINCIPES CLÉS

- La mise en place d'un dispositif de gestion des risques permet de protéger l'entreprise, autant que faire se peut.
- Pour être efficace, cette mise en place nécessite le suivi d'une démarche structurée et le respect de 7 conditions de réussite.

La gestion des risques est une fonction transversale dans l'entreprise. Elle concourt à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Des affaires douloureuses ont fait la une des journaux outre-Atlantique à la fin des années 1990.

Ces regrettables affaires sont à l'origine de la loi Sarbanes Oxley du 30 juillet 2002 aux États-Unis. Elle exige que la Direction générale engage sa responsabilité dans la mise en place d'une structure interne de contrôle comptable et financier.

Tous les autres pays occidentaux ont ensuite suivi l'exemple américain. C'est ainsi qu'en France a été promulguée la LSF (Loi de sécurité financière) le 1er août 2003.

Les finalités de la gestion des risques

Veiller à la pérennité de l'entreprise

En effet, que pourrait devenir l'entreprise si on n'envisageait pas par avance des réponses à la survenue d'événements graves ? Ces événements pouvant aller jusqu'à un arrêt total ou partiel de l'activité.

Il peut s'agir d'un incendie, d'un attentat, d'une explosion voire de la mort de personnes « indispensables ». Ce peut être également des grèves longues et dures, des intempéries graves avec des inondations, des ruptures d'approvisionnement, des pénuries de matières premières, des crises politiques graves, des épidémies ou des arrêts informatiques.

Anticiper les risques et en diminuer les effets

À partir de la cartographie des risques, de leur couverture et des choix faits par les dirigeants, l'entreprise peut mettre en œuvre des actions qui permettent soit de pallier les conséquences des événements, soit d'en diminuer les impacts.

Satisfaire les exigences de plus en plus fortes des clients

Les clients ne souhaitent pas être pénalisés par ces risques. Ils veulent que leurs fournisseurs ou prestataires prennent les garanties suffisantes pour les éviter ou pour leur en éviter les conséquences.

Il apparaît dans les appels d'offres et dans les cahiers des charges des rubriques concernant les dispositions prises par le fournisseur contre ces risques. Une attention particulière est notamment portée au plan de continuité d'activité.

Diminuer le risque pénal

Une autre menace plane sur les entreprises et leurs dirigeants : le risque pénal. Grâce à la gestion des risques, l'entreprise peut mettre en place des dispositions qui vont lui permettre de :

- ✓ vérifier sa conformité avec la loi ;
- ✓ limiter des pratiques ou risques pénalement répréhensibles (par l'exemple : interdiction d'accepter des cadeaux personnels de la part des fournisseurs).

La démarche à suivre pour mettre en place une gestion des risques

Un engagement de la direction

Comme toute démarche ou projet d'une entreprise, elle doit être portée au plus haut de la structure. Cela démontre l'importance du sujet vis-à-vis de l'ensemble du personnel. Cela démontre aussi le rôle du dirigeant et de ses collaborateurs dans le cadre de la démarche.

Une structure projet

Il faut, comme dans tout projet, mettre en place une équipe avec un chef de projet, une équipe projet constituée de membres issus de services représentatifs et un comité de pilotage pour les décisions, les réorientations et les levées de freins.

La réalisation d'une cartographie des risques

Tous les membres de l'équipe projet concourent à l'identification des risques. L'équipe travaille dans une approche itérative de type *top down* et *bottom up*.

L'élaboration de recommandations : maîtrise des risques, prévention, actions curatives, plans de continuité

À partir des risques répertoriés et de leur hiérarchisation, des décisions sont prises. Elles sont organisées par types et affectées à des responsables de leur mise en œuvre.

Ces décisions sont :

- ✓ des actions destinées à maîtriser les risques et agir rapidement sur leurs survenues pour en limiter les effets ;
- ✓ des actions préventives mises en œuvre pour éviter la survenue du problème ;
- ✓ des actions curatives qui, une fois le problème arrivé, permettent d'en diminuer les effets au minimum ;
- ✓ des plans de continuité : ils permettent à l'entreprise de continuer ses activités (peut être de façon dégradées pendant une période) afin de continuer à satisfaire les différentes parties prenantes.

Le suivi, les retours d'expérience

Comme dit précédemment, des suivis et des contrôles sont nécessaires pour s'assurer de la viabilité des dispositions prises et de leur adéquation aux problèmes. Ces audits peuvent permettre d'identifier de nouveaux risques ou d'améliorer des décisions prises. Des rapports sont émis et transmis aux dirigeants.

Sept conditions de réussite de la démarche de gestion des risques

Une implication forte des dirigeants de l'entreprise

Tout ce qui touche à la gestion des risques doit témoigner de l'implication des dirigeants. La gestion des risques devient alors un des éléments de la prise de décision stratégique.

Un jargon partagé

La gestion des risques comprend différentes composantes. Il faut que les membres de l'entreprise en aient la même compréhension. Une formation autour de ces concepts peut s'avérer nécessaire.

Des moyens alloués

La démarche de gestion des risques (comme toute démarche) impose l'allocation de ressources humaines, financières et techniques.

La mise en œuvre d'une démarche

Comme dans tout projet, les actions doivent être structurées. Une démarche organisée doit être mise en œuvre avec des responsabilités définies et suivies.

Des méthodes

Cette démarche doit faire appel à des méthodes et outils qui ont fait leurs preuves et permettent d'obtenir des résultats tangibles.

De l'information et de la formation

Une telle démarche ne peut réussir que si l'information circule bien et dans les deux sens (descendant et ascendant).

Il faut expliquer aux managers et au personnel les finalités de la gestion des risques et les rôles de chacun. Ainsi, chaque membre de l'entreprise peut être à l'origine de la détection d'événements. Les membres de l'entreprise doivent être informés des dispositions prises. Par ailleurs, des rapports et des retours d'expériences doivent être établis.

Une partie de ces éléments peut être transmise via des formations ciblées en fonction du public.

Le pilotage de la démarche

Les dirigeants et les managers doivent s'assurer du bon fonctionnement de la gestion des risques. Un outil est à leur disposition pour évaluer la pertinence des choix ou solutions. Il s'agit de l'audit interne, outil indispensable dans la mise en œuvre de la gestion des risques.

► LES RISQUES FINANCIERS

PRINCIPES CLÉS

- Les risques financiers auxquels l'entreprise est soumise résultent en premier lieu de la pratique de la vente à crédit qui est généralement la règle entre professionnels.
- Les entreprises travaillant à l'export sont soumises au risque de change.
- Toute entreprise doit disposer de liquidités suffisantes pour faire face à ses obligations vis-à-vis de ses salariés, de ses fournisseurs et de l'administration.

L'entreprise doit faire face à différents risques financiers. Nous examinons ici trois des principaux moyens à sa disposition :

- ✓ la gestion du risque et du crédit client ;
- ✓ la gestion du risque de change ;
- ✓ la gestion du risque de liquidité.

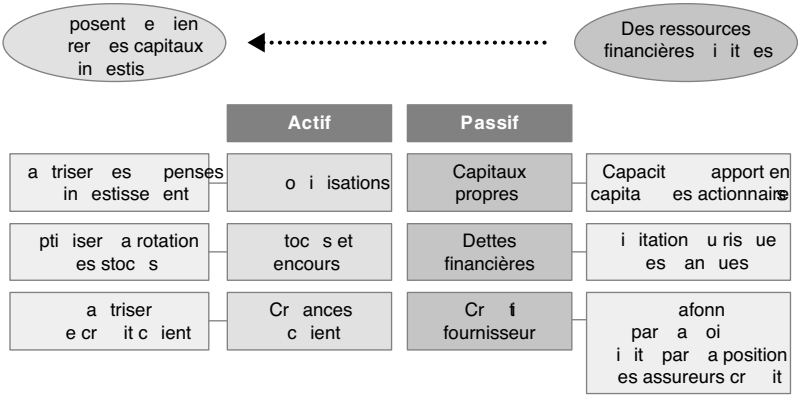
La gestion du risque et du crédit client

Les ventes entre professionnels se font généralement à crédit. Le crédit fournisseur est une ressource essentielle pour les entreprises, souvent supérieure au volume de crédit bancaire à court terme.

De la même façon, le montant des créances client, correspondant au chiffre d'affaires facturé et non encaissé, constitue pour beaucoup d'entreprises le principal actif (ou immobilisation de fonds), jusqu'à 30 % du total de l'actif du bilan.

Comme l'indique la figure 3.3, les ressources financières limitées, au passif du bilan, imposent, à l'actif, une maîtrise du crédit client.

Figure 3.3 ■ La place du crédit client dans la gestion financière



La figure 3.4 retrace les trois enjeux financiers de la vente à crédit :

1. La vente à crédit représente tout d'abord un manque à gagner en termes de trésorerie : l'entreprise a livré un produit ou une prestation sans encaisser immédiatement l'argent de cette vente. Cette immobilisation de trésorerie est proportionnelle au délai de paiement client ;

2. Le plus souvent, l'entreprise doit combler ce manque à gagner en empruntant à court terme auprès de sa banque. Cet emprunt représente un coût en termes de frais financiers. Si l'entreprise a la chance d'avoir une trésorerie excédentaire, le crédit client se traduit par un manque à gagner en termes de placement et donc de produits financiers ;

L'exemple suivant illustre ces deux premiers enjeux.

EXEMPLE

Le chiffre d'affaires HT d'une entreprise est de 100 millions, le taux de TVA est de 20 %. Le retard de paiement moyen est de 15 jours.

L'immobilisation de trésorerie résultant des retards est de :

$$100 \text{ millions} \times 1{,}2^{1} \times 15/360 = 5 \text{ millions}$$

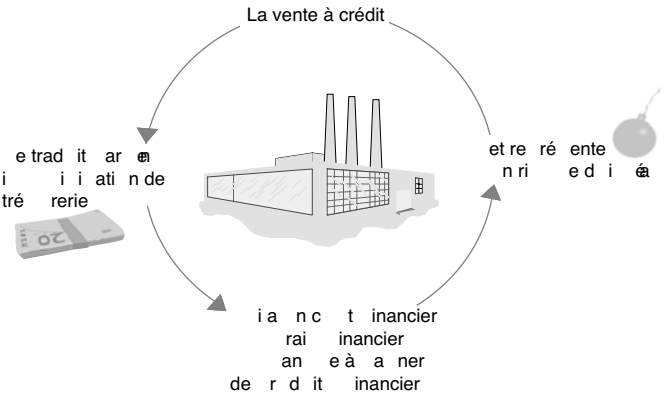
Sachant que l'entreprise emprunte au taux de 6 %, le coût financier des retards est de :

$$5 \text{ millions} \times 6\,\% = 300 \text{ K} €$$

1. Alors que le chiffre d'affaires est exprimé hors TVA, le montant de créance client est exprimé en TTC, ce qui correspond au montant dû par le client.

3. Enfin, le fournisseur est soumis au risque de défaillance de son client entre le moment où il l'a livré et celui auquel ce dernier aurait dû payer. Environ 25 % des défaillances d'entreprise sont dus à des pertes sur créances client. Une perte client est telle pour le fournisseur qu'elle entraîne à son tour sa défaillance, c'est le fameux effet domino dont la prévention a motivé différentes lois visant à réduire les délais de paiement inter-entreprise (voir ci-dessous). Notons que pour les entreprises livrant des produits sur mesure aux spécificités du client, le risque de crédit naît, non à partir de la livraison, mais dès la réception de commande ou mise en fabrication. Le fournisseur ne pourrait en effet revendre à un autre client le bien spécialement fabriqué pour un client devenu défaillant entre-temps. Il serait alors contraint d'en supporter le coût de fabrication.

Figure 3.4 ■ Les trois enjeux financiers de la vente à crédit



En définitive, l'entreprise doit gérer à la fois le crédit et le risque client. Cette gestion est assurée par le crédit manager. Dépendant le plus souvent de la direction financière, il doit développer un savoir-faire commercial fort car il se trouve au contact constant avec des clients et des commerciaux.

En l'absence de crédit manager, la fonction est assurée par le directeur financier, le contrôleur de gestion, le chef comptable ou le comptable client, voire par le responsable de l'administration des ventes.

La gestion du risque client

Pour se prémunir contre le risque d'impayé, l'entreprise met en œuvre une démarche de prévention du risque client qui consiste à évaluer le risque de défaillance de ses clients nouveaux et existants, à limiter l'encours de crédit, voire à l'assurer ou à le garantir. Cette démarche se traduit par les étapes suivantes :

1. L'entreprise fait tout d'abord le choix de souscrire ou non un contrat d'assurance-crédit. Cette assurance garantit uniquement contre le risque d'insolvabilité des clients, non contre le risque de retard de paiement.

2. Le crédit manager s'informe ensuite sur la solvabilité des clients :

- Il achète l'enquête d'une société de renseignements commerciaux retraçant les principales informations : chiffres clés, existence de privilèges du Trésor ou des organismes sociaux, existence d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaire,… Il peut mettre certains clients sous surveillance ;
- Il demande directement au client sa cotation Banque de France ;
- Il échange parfois des informations sur la régularité des paiements auprès d'autres fournisseurs de ses clients, ponctuellement ou de façon régulière ;
- L'analyse financière lui permet de suivre la santé financière des clients récurrents, à risque et à encours important ;
- Il exploite l'historique des paiements qui compte pour une part importante de la décision de crédit. Une dégradation des habitudes de paiement résulte de retards, d'impayés bancaires, de demandes de prorogation, de faux litiges à répétition, de promesses de paiement non tenues,…

– Enfin, il exploite l'information du terrain. Les opérationnels au contact direct du client (les vendeurs mais aussi les techniciens, livreurs, comptables…) peuvent obtenir des informations (ou détecter des indices défavorables ou favorables) très pertinentes sur l'évolution du risque client (baisse des commandes, difficultés de trésorerie, changements fréquents du directeur commercial ou financier,…) qui incitent le crédit manager à réduire les encours et à relancer plus rapidement les clients. Le terrain présente l'avantage d'être une source d'information « en temps réel » sur la solvabilité des clients, à l'inverse des documents comptables qui constituent une information déjà ancienne au moment où le fournisseur en dispose. Pour exploiter cette information, le crédit manager doit aller au-devant des opérationnels et favoriser les échanges informels.
– Par exemple, le crédit manager d'une entreprise de transport frigorifique reçoit beaucoup de renseignements pertinents sur l'évaluation du risque de la part des chauffeurs. Il entretient avec eux une relation constante, profitant notamment de la pause qu'ils font au retour de leur tournée.

3. Le crédit manager fixe ensuite un plafond de crédit représentant le risque maximum que le fournisseur accepte de prendre sur un client donné. Toute nouvelle commande est enregistrée dans le logiciel commercial. Le dépassement de la limite de crédit entraîne normalement un blocage de cette commande (crédit hold) alertant le crédit manager.

4. Les décisions du crédit manager ont des répercussions importantes sur le chiffre d'affaires et donc sur la performance des opérationnels. À cause de cela, ses décisions sont soumises à un arbitrage réalisé par la direction générale, un comité de crédit…

5. Enfin, il négocie parfois une garantie avec son client, lorsque le niveau de risque le justifie et que le contexte commercial le permet :
   - une caution émise par la banque, la société mère pour sa filiale ou par le dirigeant à titre personnel.
   - un endos d'effets de commerce,…

La mission du crédit manager est de maîtriser le risque sans freiner le développement du chiffre d'affaires. Il doit pour cela savoir proposer des solutions créatives permettant de vendre plus sans augmenter le risque : garanties, paiement anticipé contre escompte, cadencement des livraisons,…

La gestion du crédit client

La notion de délai d'usance justifie le crédit inter-entreprise : le fournisseur fait crédit à son client sur une durée équivalant à peu près à la durée pendant laquelle la marchandise se trouve dans le stock de son fournisseur. Traditionnellement, les pays d'Europe du Nord ont des délais de paiement plus courts que ceux d'Europe du Sud. En France, différentes lois ont cherché à réduire les délais de paiement, un tel raccourcissement permettant de réduire le risque de dépôt de bilan en cascade. La dernière loi en date, la loi LME d'août 2008, est entrée en vigueur au 1er janvier 2009. Le délai de paiement maximum est de 60 jours net ou 45 jours fin de mois, à partir de la date de facture. Cette loi s'applique à tous les contrats soumis au droit français.

Les conditions générales de vente prévoient le plus souvent un délai de paiement standard. Ce délai est généralement plus court pour les entreprises de service. Ces dernières ne bénéficient pas, en effet, de crédit fournisseur et paient leur principale charge, les salaires, au comptant.

Les clients demandent toutefois souvent un délai de paiement supérieur au délai standard. La procédure crédit prévoit alors qui est habilité pour des délais dérogatoires, la force commerciale ou la fonction crédit. Dans tous les cas, une telle décision nécessite une concertation.

Les retards de paiement rendent nécessaire l'établissement d'un calendrier de relance. Ce calendrier contient les paramètres suivants :

- ✓ Qui : quels sont les rôles respectifs du chargé de relance et du commercial dans la relance ;
- ✓ Comment : quel est le mode de relance choisi : lettre standard, téléphone, courriel,…
- ✓ Quand : combien de temps après l'échéance, la première relance a-t-elle lieu, quel est l'intervalle entre les différents niveaux de relance (entre 8 et 15 jours) ;
- ✓ Que faire si le non-paiement persiste (à partir de quel moment bloquer les livraisons, entamer une action contentieuse ?) ;

Les choix relatifs à ces paramètres diffèrent selon les types de client, ils dépendent du nombre de clients, de leur susceptibilité, du niveau de risque et d'encours, de la fréquence des litiges,…

Tableau 3.4 ■ Exemple de calendrier de relance

Délai	Action	Acteur
J-15	Pré-relance téléphonique	Service crédit
J+1	Lettre de relance niveau 1	Service crédit
J+10	Appel téléphonique	Service crédit
J+20	Lettre de relance niveau 2 et blocage des livraisons	Service crédit
J+30	Appel téléphonique	Commercial
J+40	Lettre de relance niveau 3 : Mise en demeure de payer	Service crédit
J+50	Mise au contentieux	Service crédit

Les litiges imputables au fournisseur sont une cause fréquente de retard des paiements : erreurs sur factures, produit défectueux, erreur d'expédition, désaccord commercial,… Le suivi de ces litiges est souvent confié à l'administration des ventes ou au service qualité.

Le service crédit pourra avoir intérêt à s'y impliquer. En contribuant à accélérer sa résolution, il contribue à accélérer l'encaissement. Il donne également une dimension commerciale à sa fonction en apportant un service à son client.

La gestion du risque de change

Les entreprises exportant ou important en devises doivent faire face au risque de fluctuation du cours des devises. L'exemple ci-dessous en constitue une illustration.

EXEMPLE

Un commercial export de l'entreprise X reçoit le 1er mars une commande de 500 000 € facturable en USD (dollars américains), payable début mai. Le taux de marge prévu sur cette affaire est de 10 %. Le cours euro/dollar le 1er mars est de 1,35 (un euro = 1,35 dollar). Ignorant les règles de gestion du risque de change, le commercial engage sa société sur un prix de : 675 000 dollars (500 000/1,35). Il oublie d'informer le trésorier de la prévision d'encaissement en dollars à début mai.

Le 2 mai, la créance en dollars est encaissée et convertie en euros. Entre-temps, le dollar a baissé au cours de 1,40 (un euro = 1,40 dollar). Le montant converti en euros ne représente plus que 482 143 euros (675 000/1,40) soit une perte de change de 17 857 euros (500 000 – 482 143). Cette perte de change réduit de 36 % la marge prévue (17 857/50 000).

Le cours des devises fluctue souvent de façon soudaine et imprévue sur le marché des changes. Certaines devises comme le dollar sont extrêmement volatiles et peuvent fluctuer de plus de 30 % sur une durée de quelques mois. Pour cette raison, les entreprises mettent en place des couvertures de change systématiques sur les montants élevés et sur des devises volatiles.

Les trois principales techniques de couverture sont :

- ✓ la couverture naturelle ;
- ✓ l'achat ou la vente à terme ;
- ✓ l'option.

La couverture naturelle

Cette technique ne nécessite pas l'intervention de la banque. Elle consiste à compenser les opérations de vente en devises par des achats dans la même devise. Les montants encaissés dans une devise servent à payer les fournisseurs dans la même devise. Sur les montants compensés à l'intérieur de l'entreprise ou du groupe, il n'y a donc plus d'opération de change.

EXEMPLE

Le groupe aéronautique Airbus est traditionnellement soumis au risque de fluctuation sur le dollar : les ventes d'avion se facturent en dollar et le groupe a une forte proportion de ses charges en euros. Pour réduire une forte exposition au risque de change pouvant altérer sa position concurrentielle, le groupe a décidé de réaliser une partie de sa production en zone dollar.

L'achat ou la vente à terme

Cette opération consiste à acheter ou vendre auprès de la banque une quantité de devises pour livraison à une date future définie au contrat. La banque garantit un cours à terme quelle que soit l'évolution du cours de la devise jusqu'à l'échéance du contrat. Le contrat à terme constitue un engagement ferme, l'entreprise sera obligée de livrer ou prendre livraison des devises. Elle pourra toutefois anticiper ou différer cette livraison en fonction de la date réelle d'encaissement ou de paiement des devises.

Dans l'exemple précédent, pour éviter la perte de change, le commercial, avant de s'engager sur un prix en dollar, aurait dû solliciter de la direction financière un cours de facturation en dollar. Ce cours aurait été égal au cours à terme négocié par la direction financière avec la banque. L'encaissement de la vente en dollar aurait servi à livrer les dollars dans le cadre du contrat à terme. Notons que pour garantir le cours à terme, la banque ne se met pas elle-même en

position de risque de change, elle se couvre par une opération symétrique auprès de sa clientèle ou sur le marché des changes.

Les options de change

Une option est un contrat passé avec la banque assimilable à une assurance. L'entreprise qui achète l'option acquiert le droit d'acheter (option d'achat aussi appelée « *call* ») ou de vendre (option de vente aussi appelée « *put* ») à la banque une certaine quantité de devises à une date future pour un prix garanti (le prix d'exercice). À l'échéance, elle ne sera toutefois pas obligée d'exercer l'option si le cours au comptant au jour de l'échéance est plus favorable que le prix d'exercice.

SUITE DE L'EXEMPLE

Le 1er mars, le trésorier achète une option de vente des 500 000 dollars du montant de la vente au prix d'exercice de 1 euro = 1,36 USD, en date d'échéance du 2 mai. Elle paie une prime de 1 % du montant garanti (soit 5 000 €).

Que se passe-t-il à l'échéance du 2 mai ?

- 1er cas : le cours au comptant est de 1 euro = 1,33 USD. Le cours du dollar a monté, l'entreprise a donc intérêt à ne pas exercer l'option et à vendre les dollars au comptant.
- 2nd cas : le cours au comptant est de 1,38. Le cours du dollar ayant baissé, il est préférable d'exercer l'option en vendant les dollars au cours de 1,36.

En définitive, l'option de vente procure à son acheteur un cours de vente plancher (le prix d'exercice) en lui permettant de bénéficier de l'augmentation du cours de la devise. À l'inverse, l'option d'achat procure à son acheteur un cours plafond tout en lui permettant de bénéficier d'une diminution du cours de la devise.

Par comparaison avec le contrat à terme, l'option n'est donc pas un engagement ferme de livrer ou prendre livraison de la devise. En contrepartie, elle nécessite le paiement d'une prime dont le taux varie en fonction de la durée de l'option, du prix d'exercice et de la volatilité de la devise.

Les options de change servent également à couvrir une position de change aléatoire, dans le cas notamment de la réponse d'un appel d'offres en devises.

Le tableau de suivi de la position de change

Ce tableau est établi par devise et en date de flux de trésorerie. Il retrace les encaissements et décaissements prévus par échéance. Mis à jour régulièrement, il sert à déterminer le besoin de couverture par échéance.

Il combine le plus souvent des informations de statuts différents :

- ✓ les mouvements de statut R (réalisé) correspondent à des ventes déjà facturées ou à des achats déjà reçus ;
- ✓ les mouvements de statut E (engagés) correspondent à des commandes déjà réalisées non encore livrées. Pour connaître la date du flux en devise, il convient donc d'appliquer le délai de livraison et le délai de paiement.

Tableau 3.5 ■ Extrait de la position de change en USD

	N + 1	N + 2	N + 3
Encaissements clients (R)		3 000	
Encaissements clients (E)		700	
Décaissements fournisseurs (R)		– 1 200	
Décaissements fournisseurs (E)		– 500	
Position commerciale		**+ 2 000**	
Ventes à terme		– 1 600	
Achats à terme			
Position de change		**+ 400**	

Le tableau 3.5 montre un extrait de la position de change en dollar. Pour le mois N+2, sont prévus des encaissements clients pour 3 700 et des paiements fournisseurs pour 1 700. Ces montants se

compensent partiellement (couverture naturelle). Une échéance de vente à terme de 1 600 est prévue, ce qui laisse un solde de 400 qui pourra être reporté sur le mois suivant, être vendu au comptant ou faire l'objet d'une autre vente à terme.

Les actions de couverture de change sont réalisées par le trésorier dans le cadre d'une procédure interne. La qualité de ses décisions repose sur la fiabilité des prévisions de flux en devises des opérationnels. Il prend ses décisions seul dans le cadre d'une procédure prévoyant une couverture systématique ou dans le cadre d'un comité de change lorsque les anticipations sur l'évolution des devises sont prises en compte pour la décision de couverture.

Le risque de liquidité

La gestion de la liquidité vise à garantir que l'entreprise ait à tout moment suffisamment de ressources pour régler ses échéances fournisseurs, de salaires et charges sociales, d'impôt,… C'est une mission fondamentale du directeur financier et du trésorier qui, si elle n'est pas assurée, compromet la pérennité même de l'entreprise. Une entreprise ne parvenant pas de façon chronique à respecter ses échéances est en situation de cessation des paiements et peut être assignée en liquidation de biens. La « culture cash » vise à garantir la liquidité de l'entreprise. Si toute culture cash s'adapte au contexte particulier de l'entreprise, elle possède deux objectifs

- ✓ Objectif 1 : Elle vise à améliorer la trésorerie générée par l'exploitation, grâce à l'amélioration des marges, à la maîtrise des frais généraux et à une meilleure gestion des stocks et du crédit client. L'ensemble des opérationnels est appelé à participer à cette mission.
- ✓ Objectif 2 : Elle vise à sécuriser les financements. Le plan de financement (3 à 5 ans) détermine le besoin de financement à moyen terme : apport en capital ou en comptes courants d'associés, emprunts à MLT,… Le budget de trésorerie a un horizon annuel, il évalue le besoin de trésorerie mois par mois et sert à négocier les lignes de crédit à court terme.

Le 1er objectif contribue doublement à l'atteinte du second :

- ✓ L'entreprise qui améliore la trésorerie générée par l'exploitation réduit son besoin de financement externe.

✓ Elle trouve plus facilement des financements externes, car elle répond mieux aux objectifs des apporteurs de fonds : la rentabilité pour les investisseurs et la capacité de remboursement pour les prêteurs.

► LES RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX

PRINCIPES CLÉS

- Notre société accepte de moins en moins bien les risques. Le législateur a donc mis en place une législation de plus en plus contraignante pour les entreprises industrielles.
- L'approche Lean Management pourrait mener à un management plus efficace du risque industriel.

La définition des risques industriels

Risque ou catastrophe

Un risque est la combinaison d'un aléa et d'un enjeu. Par exemple, un glissement de terrain se produisant dans une zone désertique correspondra à un risque faible alors que le même événement dans une zone très urbanisée correspond à un risque fort qui a comme conséquence une catastrophe. Une catastrophe est donc la résultante d'un risque fort.

Différents paramètres entrent dans la perception de cette catastrophe. Nous sommes sensibles au nombre de victimes, à la médiatisation de l'événement, au lieu proche ou lointain où elle se produit. L'instantanéité de l'information et la puissance des images tendent cependant à développer notre compassion pour des événements se produisant à l'autre bout de la planète.

Nous sommes aussi sensibles à la vitesse à laquelle elle se produit, lente comme dans les rejets d'eaux tièdes dans les cours d'eau ou brutales comme dans le cas d'AZF, laissant ou non le temps de prendre des mesures.

Acceptabilité du risque

La part de risque acceptée est différente selon l'endroit, le moment et la culture. Par exemple, une voiture sans airbags est aujourd'hui hors normes, tant la culture du risque routier a changé dans les pays occidentaux. L'acceptation du risque devient de plus en plus faible au fur et à mesure du développement des sociétés.

En outre, le principe de précaution peut être invoqué lorsqu'une intervention urgente est nécessaire face à un possible danger pour la santé humaine, animale ou végétale, ou pour la protection de l'environnement. Le principe de précaution s'applique dans le cas où les données scientifiques ne permettent pas une évaluation complète du risque. Ce principe est surtout appliqué pour les cas de danger pour la santé publique comme dans le cas de la pandémie H1N1.

Le risque 0 n'existe pas

Nous avons besoin de produits manufacturés, éventuellement réalisés par des installations générant des risques, ce besoin doit faire réfléchir sur la part de risque acceptée. Une activité générant des nuisances ou comportant des installations industrielles dangereuses peut amener richesses et emplois dans une région. L'arbitrage entre création de richesses et risques est la question centrale et la classification des risques nous aide à appréhender cet arbitrage.

Risque majeur et classification des risques

Notion de risque majeur

Le risque majeur se caractérise par de nombreuses victimes, un coût important, des dégâts et un impact sur l'environnement. Il se caractérise par une fréquence (une probabilité d'occurrence) plutôt faible mais par une forte intensité et une grande vulnérabilité des enjeux humains, économiques et environnementaux.

Le risque industriel majeur est un événement accidentel se produisant sur un site industriel avec des conséquences « immédiates et graves » pour le personnel, les populations avoisinantes et/ou l'environnement.

Cette gravité est liée à l'intensité de l'événement et à la vulnérabilité des enjeux. Les risques industriels sont dits anthropiques, c'est-à-dire dus à l'activité de l'homme.

On rencontre 3 types d'enjeux :

- ✓ **Les enjeux humains**, il s'agit des personnes physiques directement ou indirectement exposées aux conséquences de l'accident. Elles peuvent se trouver dans un lieu public, à leur domicile ou sur leur lieu de travail. Le risque peut aller de la blessure légère au décès.
- ✓ **Les enjeux économiques**, un accident industriel majeur peut altérer l'outil économique d'une zone. Les entreprises, les routes ou les voies de chemin de fer voisines du lieu de l'accident peuvent être détruites ou gravement endommagées.
- ✓ **Les enjeux environnementaux**, un accident industriel majeur peut avoir des répercussions importantes sur les écosystèmes. On peut assister à une destruction de la faune et de la flore, les conséquences d'un accident peuvent également avoir un impact sanitaire (la pollution d'une nappe phréatique par exemple).

Classification des risques en 5 familles

À noter que parmi ces 5 grandes familles (voir tableau 3.6), seules les 3 premières font partie de ce que l'on qualifie de risque majeur. Les risques naturels sont non prévisibles et non « directement » liés à une responsabilité humaine. Il est par contre un devoir de prévenir et d'éradiquer les risques industriels, par définition créés de toutes pièces par l'activité humaine. Ils comprennent le risque d'incendie, le risque toxique et le risque d'explosion.

Tableau 3.6 ■ Les cinq grandes familles de risque

Famille de risque	Détail	Prévisible	Anthropique	Majeur
Naturel	Avalanche, feu de forêt, inondation, mouvement de terrain, cyclone, tempête, séisme et éruption volcanique…	NON	NON	OUI
Transport	Transports collectifs de personnes et de matières dangereuses	OUI	OUI	OUI
Technologique	Nucléaire, industriel, biologique, rupture de barrage	OUI	OUI	OUI
Vie quotidienne		NON	OUI	NON
Conflit		OUI	OUI	NON

Les activités génératrices de risques sont regroupées en deux familles : les industries chimiques et les industries pétrochimiques. Tous ces établissements sont des établissements fixes qui produisent, utilisent ou stockent des produits répertoriés dans une nomenclature spécifique.

Les conséquences d'un accident dans ces industries sont de trois ordres :

- ✓ les conséquences thermiques de la combustion d'un produit inflammable ou d'une explosion ;
- ✓ les conséquences mécaniques liées à une surpression, résultant d'une onde de choc (déflagration ou détonation), provoquée par une explosion ;
- ✓ les conséquences toxiques résultant de l'inhalation d'une substance toxique à la suite d'une fuite sur une installation.

Évaluer et mesurer un risque

Les critères d'évaluation des risques

Le risque relatif au phénomène dangereux est une fonction de :

✓ la probabilité d'occurrence du dommage :
- fréquence et durée d'exposition,
- probabilité d'occurrence d'un événement dangereux,
- possibilité d'éviter ou de limiter le dommage,

✓ et de la gravité du dommage.

Tableau 3.7 ■ Exemple de critères de cotation des risques

Cotation (R)	Gravité du dommage (G)	Maîtrise du risque (M)	Exposition	
			Durée d'exposition (D)	Fréquence d'exposition (F)
50	Décès	Aucune/inexistante	> 4 heures	Quelques fois par jour
10	Lésion avec séquelle Incapacité temporaire ou permanente	Risque signalé : information et consignes	> 2 heures et < 4 heures	Quelques fois par semaine
5	Lésion avec arrêt	Personne protégée : protection individuelle	> une heure et < 2 heures	Quelques fois par mois
1	Lésion sans arrêt	Risque isolé : protection collective	> 0 et < une heure	Quelques fois par an
0	Absence de lésion	Risque supprimé	0	Jamais

$R = G \times M \times D \times F$

Les niveaux de risque

Il s'agit d'une indication du seuil ou du degré de tolérance à l'égard des mesures nécessaires et des délais d'exécution jugés acceptables.

Tableau 3.8 ■ Les niveaux de risque

Risque très faible	Ces risques sont considérés comme acceptables. Aucune autre mesure n'est nécessaire que s'assurer que les mesures de contrôle demeurent en place.
Risque faible	Aucune autre mesure de maîtrise n'est nécessaire à moins qu'il soit possible de mettre en œuvre une mesure qui demande peu de temps, d'argent et d'efforts. Il faut s'assurer que les mesures de maîtrise demeurent en place.
Risque modéré	Envisager de diminuer le risque, s'il y a lieu, à un niveau tolérable et de préférence à un niveau acceptable, tout en tenant compte des coûts de mise en place d'autres mesures. Les mesures de réduction des risques doivent être mises en œuvre dans une période de temps définie. Il faut s'assurer que les mesures de maîtrise demeurent en place, en particulier si le niveau de risque est associé à des conséquences préjudiciables.
Risque élevé	Des mesures visant à réduire le risque doivent être mises en œuvre de toute urgence dans une période de temps définie ; il peut être nécessaire d'envisager d'interrompre ou de restreindre l'activité, ou de mettre en place des mesures provisoires visant la réduction des risques jusqu'à ce que des mesures permanentes aient été adoptées. Il faut s'assurer que ces mesures demeurent en place, en particulier si le niveau de risque est associé à des conséquences très préjudiciables ou extrêmement préjudiciables.
Risque très élevé	Ces risques sont inacceptables. Des améliorations importantes concernant les mesures de maîtrise des risques sont nécessaires de manière à réduire le risque à un niveau tolérable ou acceptable. L'activité doit être suspendue jusqu'à ce que des mesures de maîtrise des risques soient mises en place de manière à les réduire. S'il est impossible de réduire le risque, l'activité ne doit pas reprendre.

Environnement réglementaire

Orientations de la réglementation

Bien évidemment, la maîtrise des risques n'est pas laissée à la seule initiative des industriels mais fortement contrainte par des dispositions réglementaires qui s'organisent sur cinq axes principaux :

- ✓ **Axe 1** : anticiper, il s'agit de réduire le risque à la source, par des investissements sur les sites industriels ;
- ✓ **Axe 2** : assurer, faire en sorte que les usines classées soient les plus sûres possible ;

- ✓ **Axe 3** : informer, créer des instances d'information et de concertation autour des sites présentant les plus grands potentiels de dangers ;
- ✓ **Axe 4** : organiser, mettre en place des plans d'urgence et de secours lors de la survenue d'accidents (plan interne à l'entreprise et plan particulier d'intervention à l'extérieur) ;
- ✓ **Axe 5** : contrôler, l'urbanisation autour des sites classés dangereux.

Lois et directives (5 étapes majeures depuis 1976)

Les textes réglementaires affinent progressivement le dispositif réglementaire autour de ces cinq axes.

- ✓ **Étape 1** : le 19 juillet 1976, la loi dite ICPE (Installations classées pour la protection de l'environnement) s'appliquant à toute activité ou stockage pouvant générer des nuisances décrit une nomenclature des installations et propose un classement des installations.
- ✓ **Étape 2** : le 3 février 1999 la directive européenne Seveso II (1996) remplace la directive Seveso I (1982). Chaque établissement doit définir sa politique de prévention et de traitement des accidents majeurs et la contrôler.
- ✓ **Étape 3** : le 30 juillet 2003, loi dite Bachelot sur les plans de prévention des risques technologiques PPRT (installations fixes et transport). L'accent est mis sur la responsabilité de l'exploitant, avec comme priorité la prévention et la réduction des risques à leur source.
- ✓ **Étape 4** de 2003 à 2005 : évolution du dispositif réglementaire encadrant l'élaboration des études de danger, pour les installations Seveso « seuil haut ». Révision en profondeur de la majorité des études de danger en donnant priorité aux risques qui peuvent impacter l'extérieur du périmètre de l'entreprise. Cela se traduit par :

- l'information et l'association du public à la prévention des risques industriels ;
- le renforcement des pouvoirs des CHSCT et la formation des salariés ;
- la maîtrise de l'urbanisation, dans le cadre des PPRT.

✓ **Étape 5** : le Grenelle de l'environnement. Les objectifs portent notamment sur les domaines suivants :

- l'habitat et l'urbanisme : adaptation aux exigences d'un « développement urbain durable » ;
- les transports : adaptation de la législation pour privilégier les modes de transport durables ;
- l'énergie : création de schémas régionaux du climat, de l'air et de l'énergie, avec bilan carbone obligatoire dans certains cas ;
- la biodiversité : création d'une « trame verte » et d'une « trame bleue » instaurant des couloirs écologiques entre territoires protégés ;
- la santé environnementale et la gestion des déchets : avec notamment le renforcement des dispositifs de protection.

Démarche et outils de mise sous contrôle des risques

Démarche de mise sous contrôle des risques

La démarche conduit tout d'abord à effectuer une évaluation des risques, en commençant par des études de danger à partir de la cartographie des risques, puis à étudier tout l'historique des accidents et des « presqu'accidents ».

Ces études peuvent être approfondies dans le cas des « installations classées ». En effet, ces installations ont l'obligation d'inclure (en plus de l'étude des dangers dans le périmètre de l'établissement) une évaluation des dommages aux biens des tiers dans l'élaboration des plans de prévention des risques technologiques.

Ensuite, la démarche conduit à étudier toutes les voies pour se protéger d'un risque identifié. Plusieurs pistes sont envisageables :

- ✓ externaliser l'activité auprès d'un organisme qui a investi en moyens et compétences pour faire face à un risque… (externaliser le risque) ;
- ✓ protéger : disposer d'outil de protection, comme par exemple les extincteurs automatiques ;
- ✓ mitiger : diminuer la gravité et/ou diminuer les conséquences.

Les outils d'analyse des risques

Quatre outils principaux peuvent être cités :

- ✓ **L'analyse préliminaire des risques (APR)**. Elle a pour objectif : l'identification, l'évaluation, la hiérarchisation et la maîtrise des risques qui résultent des dangers auxquels un système est susceptible d'être exposé tout au long de sa mission ;
- ✓ **L'analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité (AMDEC)**. C'est un outil d'anticipation des risques potentiels de non-fonctionnement d'un produit engendrés par sa conception, de non-conformité d'un produit engendrée par son procédé de fabrication, de non-fiabilité des moyens mis en œuvre dans le procédé ;
- ✓ **L'arbre des causes** est la représentation graphique de l'enchaînement logique des faits qui ont provoqué un accident ;
- ✓ **L'hazard analysis critical control point (HACCP)** est une méthode destinée à évaluer les dangers potentiels d'un processus et à établir des systèmes de maîtrise axés sur la prévention plutôt que sur des contrôles *a posteriori* du produit fini.

L'utilisation de ces outils ne s'impose que pour l'analyse des situations à risques complexes et/ou les situations aux conséquences particulièrement graves.

Une fois les risques évalués et classés, les mesures de prévention et de précaution mises en place, l'aspect information et communication est indispensable au système de prévention des risques.

Il faudra inlassablement informer, former les personnels, informer les riverains, construire avec les autorités compétentes les systèmes de mesure et d'alerte et les plans de secours, en gardant à l'esprit l'impossibilité de prévoir et parer 100 % des risques dans 100 % des cas.

La responsabilité collective et le travail participatif permettent chaque jour d'améliorer le système de prévention, d'alerte, de protection et de gestion de crise.

Les voies de progrès

Une approche Lean du management des risques industriels

Le terme Lean Management est associé généralement dans l'industrie à un état d'esprit de simplicité et à une philosophie industrielle, participative et efficiente centrée sur les personnes.

Il s'agit de faire mieux : un meilleur produit, un meilleur service au client, avec moins de gaspillages.

Pouvons-nous transposer ces idées de bon sens vers le domaine sensible du management du risque industriel ? Il est, bien entendu, hors de question d'obtenir le moindre résultat économique et commercial au détriment de la sécurité et de la santé des salariés, des riverains et de l'environnement de l'établissement industriel.

Une fois le risque industriel défini, il faudra alors imaginer ce que serait une chasse aux gaspillages de toutes sortes permettant de diminuer ce niveau de risque sans mettre en danger l'équation économique de l'entreprise :

- ✓ Comment prévenir et protéger les personnes des accidents désastreux pour les personnes et ruineux pour l'entreprise ?
- ✓ Comment prévenir et protéger l'entreprise des arrêts d'activité cassant les rythmes de production et déconnectant l'entreprise de ses marchés ?
- ✓ Comment prévenir et protéger les riverains et l'environnement de l'entreprise d'accidents, de pollution et du gaspillage des ressources naturelles ?

Ces situations se produisent par méconnaissance, par manque de concertation et par une insuffisante anticipation.

Trois pistes « anti-gaspis » apparaissent.

- ✓ D'abord sans conteste, le plus efficace, c'est la prévention, suivant l'adage qu'un « homme » prévenu en vaut deux. Il faut donc informer les salariés en premier lieu, ainsi que les riverains… de ce qui s'*est* passé (mémoire pour ne pas oublier) et de ce qui *peut* se passer (prise de conscience).
- ✓ Ensuite l'union fait la force. L'entreprise, les collectivités locales et l'État se concertent faisant évoluer une législation au fur et à mesure des retours d'expérience des catastrophes passées. Ce sont notamment, à la suite d'AZF et depuis 2003, l'obligation de mise en place des PPRT (voir ci-dessus). La priorité est ici donnée à la prévention et la réduction des risques à leur source.
- ✓ Enfin la surveillance. La mesure chimique et pétrochimique nous laissera plus de temps pour réagir, à l'instar de ces vigies sur les secousses sismiques et glissements de terrain.

Le risque peut-il être l'affaire de tous ?

Aller jusqu'au bout de l'approche Lean permettrait d'aller encore plus loin dans la prise en charge par chacun des risques qu'il encourt.

À l'instar de la notion de « bilan carbone personnel » qui consiste à développer une approche personnelle de l'environnement, et à ne pas tout attendre des pouvoirs publics, chacun pourrait être invité à changer son rapport aux systèmes de production en étant conscient des risques encourus.

Cela consiste à accepter que le risque 0 n'existe pas, à définir son propre seuil d'acceptabilité et à se tenir informé des risques, des protections mises en œuvre et des procédures à suivre en cas de problème.

C'est ce que nous faisons déjà en prenant l'avion :

- ✓ nous acceptons les risques encourus ;
- ✓ nous écoutons avec attention les instructions de sécurité présentées par les équipages ;
- ✓ il nous est possible de « refuser » de monter dans un avion, si celui-ci ne semble pas présenter toutes les garanties.

☒

Une politique de gestion des risques doit se penser de manière globale et au plus haut niveau de l'entreprise. Il faut être conscient qu'elle ne résout pas tout et aide simplement à diminuer les impacts des risques. Chacun doit pouvoir mesurer et anticiper les risques auxquels il est confronté.

Chapitre 4

Piloter la performance et l'activité

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ♦ Comment s'organiser pour élaborer son budget ?
- ♦ Comment profiter de l'exercice budgétaire pour améliorer le pilotage de son activité ?
- ♦ Comment réaliser une simulation budgétaire ?
- ♦ Sur quels indicateurs focaliser son attention ?
- ♦ Comment lire les résultats et anticiper les tendances à venir ?
- ♦ Comment utiliser le tableau de bord pour enrichir son management ?

► DU BUDGET DE L'ENTREPRISE À CELUI DE SON ACTIVITÉ

PRINCIPES CLÉS

- Le budget est la traduction chiffrée des objectifs et des plans d'action.
- Il décrit l'orientation des efforts du manager et de son équipe sur les mois à venir.
- C'est un engagement vis-à-vis de l'entreprise.
- Il oriente l'action en l'alignant sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Toutes les entreprises ou organisations établissent un budget. Une entreprise, industrielle ou de service, est un ensemble de moyens humains, financiers et matériels organisé pour mener à bien des activités et atteindre des objectifs.

Qui dit objectifs dit moyens. Le budget chiffre les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs qui sont récapitulés dans le tableau de bord.

Figure 4.1 ■ Piloter et gérer la performance

La mise sous contrôle d'une activité s'organise autour du triptyque :

1. prévoir : fixer les objectifs ;
2. mesurer : suivre l'atteinte des objectifs ;
3. agir : engager des plans d'actions correctrices.

La construction du budget (première étape de la mise sous contrôle) s'effectue par une démarche conduite elle-même en trois étapes :

1. analyser les performances du passé ;

2. définir les objectifs et les plans d'actions ;

3. chiffrer son budget.

Analyser les performances du passé

Le budget de l'année en cours peut avoir été atteint, manqué ou dépassé pour toutes sortes de raisons. L'important est d'identifier les écarts et d'en tirer les conséquences pour l'avenir. En effet, il est trop tard pour corriger significativement. Cette étape est plutôt une étape d'analyse et de réflexion pour :

- ✓ mettre à jour les normes et les standards ;
- ✓ améliorer la fiabilité des prévisions futures.

L'analyse porte prioritairement sur les indicateurs clés afin de comprendre les écarts provenant de causes internes ou externes ou d'éléments exceptionnels non reportables. Il s'agit de comprendre l'efficacité des plans d'action. Les comparaisons réel/budget doivent se faire à une maille relativement agrégée pour discerner les faits marquants.

L'analyse se réalise sur un exercice budgétaire non encore clos, ce qui conduit à la démarche suivante. Après avoir analysé le réel, il faut calculer le reste à faire pour atteindre l'objectif de fin d'année, et surtout pouvoir qualifier ce reste à faire :

- ✓ est-il réalisable ou non ?
- ✓ si oui, peut-il être encore optimisé ou non ?

Le probable de fin d'année prend en compte les réalisations observées sur les mois passés (le plus souvent neuf) ainsi qu'un estimé regroupant tous les événements ayant une probabilité significative de réalisation sur les quelques mois restants (le plus souvent trois). On repère les tendances (N–1/N) et on prend en compte les remontées du terrain pour valider les prévisions d'activité. On détermine ainsi une fourchette à l'intérieur de laquelle le résultat final devra se trouver.

L'estimé des trois derniers mois part du budget prévisionnel de ces trois derniers mois auquel on rajoute les impacts positifs ou négatifs des :

- ✓ écarts de volumes : tendance sur les trois derniers mois ;
- ✓ écarts de mix[1] : tendances sur les trois derniers mois ;
- ✓ écarts sur les variables sensibles : taux de change, cours des matières premières, cours du baril de pétrole…
- ✓ projection des écarts budgétaires des mois précédents : écarts de rendement, écarts de consommation, dérives des taux horaires…
- ✓ actions prévues : lancement anticipé d'un produit, plan d'économies…
- ✓ événements exceptionnels : aide de l'État, renégociation avec un fournisseur, procès en cours…

EXEMPLE D'ENTREPRISE N° 1

Mission de l'entreprise : concevoir, fabriquer et distribuer des logiciels de gestion pour micro-ordinateurs.

Organisation : quatre centres de profits spécialisés par métier.

Origine des revenus : vente de logiciels, formation, installation et paramétrage, maintenance.

Centre de profit spécialisé aux métiers de la finance : créé il y a 5 ans lors du lancement du logiciel de comptabilité.

Lancement d'un nouveau logiciel de gestion de trésorerie en année.

1. Le mix fait référence à la répartition des produits ou services vendus entre différentes familles ou sous-familles. On peut vendre des volumes identiques sur plusieurs mois et avoir des marges différentes en raison de la variation du mix, les marges étant plus ou moins favorables selon les familles de produits.

Tableau 4.1 ■ Analyse budgétaire du chiffre d'affaires du nouveau logiciel de trésorerie

	Budget N	Probable N (réel + estimé)	Écart	Commentaires
Volume des ventes				Difficultés de mise au point du produit à cause de sa technicité Démarche commerciale mal adaptée au départ Processus de décision d'achat + long que prévu Prix de lancement élevé => frein commercial Salon d'octobre reporté en novembre
Janvier	2	0	– 2	
Février	2	0	– 2	
Mars	2	1	– 1	
Avril	2	0	– 2	
Mai	4	3	– 1	
Juin	6	2	– 4	
Juillet	2	1	– 1	
Août	0	0	0	
Septembre	2	2	0	
Octobre	4	4	0	
Novembre	8	6	– 2	
Décembre	6	3	– 3	
	40	22	– 18	
Ventes directes RP	20	14	– 6	
Ouest	2	0	– 2	
Est	2	2	0	
Total ventes directes	24	16	– 8	
Ventes indirectes	16	6	– 10	
Total	**40**	**22**	**– 18**	
CA net (K€)				Commissionnement jugé trop faible + technicité du produit
Ventes directes RP	2 000	1 400	– 600	
Ouest	200	0	– 200	
Est	200	200	0	
Ventes indirectes	1 600	600	– 1 000	
Total CA sur ventes	4 000	2 200	– 1 800	

☞

☞

	Budget N	Probable N (réel + estimé)	Écart	Commentaires
CA net des remises	**3 600**	**1 760**	**– 1 840**	Remises consenties = 20 % au lieu de 10 % car prix tarif trop élevé
Formation	160	66	– 94	
Installation	280	123	– 157	3 jours vendus en moyenne au lieu de 4
Maintenance	250	138	– 112	4 jours vendus en moyenne au lieu de 5
				Prorata temporis sur des ventes plus tardives et moins nombreuses
Total revenus (K€)	**4 290**	**2 087**	**– 2 203**	

L'étude du passé n'offre guère d'intérêt sauf lorsqu'elle conduit à trouver des solutions pour éviter dans le futur les erreurs déjà commises.

Définir les objectifs et les plans d'action

Le budget est un outil qui permet de fixer le cap et de discuter des objectifs et des plans d'actions.

Contribuer à la mise en œuvre de la stratégie

Le budget est le trait d'union entre la planification stratégique et les réalisations au quotidien. Il permet de comprendre le lien entre ses objectifs annuels et ceux des autres fonctions dans l'entreprise. Les missions et les objectifs sont élaborés et déclinés selon une approche « top-down » sur les fonctions et les processus.

Tableau 4.2 ■ Contribution des différentes activités

Missions	Typologie des objectifs	Caractéristiques de gestion
Centre de revenu : Services commerciaux, SAV	Maximiser les volumes des ventes en respectant le budget des moyens commerciaux	• Des sorties identifiables et mesurables • Maîtrise des prix de vente • Assurer le chiffre d'affaires (CA) • Rechercher la meilleure exploitation possible des moyens commerciaux (%/CA)
Centre de coût productif : atelier industriel ou administratif	Réaliser le programme de production aux niveaux de qualité et de délai définis, tout en optimisant les moyens de production utilisés	• Des sorties identifiables et mesurables • Rechercher une utilisation optimale des moyens de production (industriels ou administratifs) • Utiliser des standards de consommation permettant de lier les coûts à la production ?
Centre de coût support : service de frais généraux commerciaux, de production ou administratifs	Assurer le « meilleur » service en optimisant le budget des moyens	• Des sorties difficilement identifiables et mesurables (tâches multiples non répétitives) • Difficulté à relier le coût des moyens mis en œuvre et les résultats des centres • Se positionner dans le cadre d'une relation client-fournisseur afin de relier les coûts aux objectifs de qualité • Respecter l'enveloppe budgétaire allouée
Centre de profit	Maximiser le résultat opérationnel ou les marges de contribution	Maîtriser les différents postes du compte de résultat : les revenus (volumes, tarifs, remises,…) et les coûts (équipe, publicité,…)
Centre d'investissement	Optimiser la rentabilité des capitaux investis : Marge/(Immobilisations + Besoin en Fonds de Roulement)	• Responsabilité étendue aux actifs utilisés : attente d'un retour sur investissement • Maîtriser les revenus, les coûts et les marges du compte de résultat, mais aussi des capitaux investis au bilan
Centre de projet (affaire)	Atteindre le niveau de profit planifié pour des affaires, ou rester dans le niveau de coût planifié pour des projets internes	• Utilisation de standards pour les projets répétitifs • Aspect prospectif : coût et délai à terminaison • Arbitrer entre coût, délai et qualité

Proposer des plans d'action pour améliorer la performance

Les objectifs de performance conditionnent toute la construction du système de contrôle. À chacun de ces objectifs correspondent des leviers d'actions qui influencent la performance du service. Ces leviers d'action servent à s'appuyer sur les forces, profiter des opportunités, pallier les faiblesses et contrer les menaces. De leur choix dépendent la qualité et la pertinence des décisions :

- ✓ favoriser la croissance et la rentabilité : optimisation des processus, augmentation de la valeur perçue par le client, amélioration continue ;
- ✓ maîtriser les coûts : amélioration de la productivité, maîtrise des frais généraux ;
- ✓ renforcer le cash : optimisation du besoin en fonds de roulement, priorisation des investissements.

Choisir les bons leviers d'action renforce les chances d'obtenir une performance meilleure.

Chiffrer son budget

Élaborer un budget serait aisé s'il suffisait d'estimer les volumes de produits et de services à vendre pour les douze mois à venir, puis de les multiplier par leurs coûts unitaires. Toute la difficulté réside dans l'évaluation de ces coûts, du fait que :

- ✓ les volumes et le mix des ventes peuvent évoluer dans le temps ;
- ✓ les règles de fixation des coûts variables (strictement proportionnelles à l'activité) sont associées aux volumes de ventes ;
- ✓ les coûts fixes (indépendants du volume d'activité) sont la conséquence de choix organisationnels ;
- ✓ les coûts variables ne sont pas toujours strictement proportionnels aux volumes de ventes ; la courbe d'expérience et les actions de progrès réduiront petit à petit le coût variable unitaire ;

EXEMPLE D'ENTREPRISE N° 1 : SUITE

Un plan d'action a été décidé par le responsable du centre de profit spécialisé aux métiers de la finance afin de relancer les ventes du nouveau logiciel de trésorerie introduit l'année précédente. En effet, le marketing a confirmé l'existence d'un marché pour ce nouveau logiciel.

Tableau 4.3 ■ Plan d'actions de relance des ventes du nouveau logiciel

Responsable directeur commercial				
Actions	**Résultat attendu**	**Moyens nécessaires**		**Indicateurs**
		Nature	Coût €	Indicateurs de résultat ou de suivi de moyen
Faire passer les ventes du produit de 22 à 60	Chiffre d'affaires 5 241 K€			CA mensuel
		Campagne de publicité	1 500 K€	Coût publicité / CA
		Recrutement d'un commercial	170 K€	Nb clients / commercial
		Réduction du prix de vente de 30 %	1 800 K€	
		Hausse du taux de commissionnement de 20 à 30 %	50 K€	Commissions / CA
	⇓		⇓	⇓
	BUDGET		BUDGET	TABLEAU DE BORD

- ✓ les activités sont interdépendantes : privilégier la performance d'une activité peut se faire au détriment d'une autre ;
- ✓ l'existence de goulots d'étranglement peut interrompre les travaux dans d'autres services et dégrader la structure des coûts.

Valoriser ses coûts et ses marges

Le budget des coûts des activités normées est calculé selon une méthode de recherche d'optimisation des temps gamme et des nomenclatures et des prix d'achat ; la valorisation est réalisée en utilisant des taux moyens.

Pour budgéter les coûts des autres activités, deux méthodes peuvent être utilisées :

- ✓ le raisonnement marginal : extrapolation à partir des réalisations de l'année précédente, en éliminant les éléments non récurrents et en proposant des actions de progrès ;
- ✓ le budget base zéro (BBZ) : construction à partir de zéro, comme si le service venait d'être créé.

Il est recommandé de chiffrer le budget d'exploitation :

- ✓ par grandes masses sur lesquelles le manager peut agir et dont les montants sont significatifs ;
- ✓ à partir des familles de produits ou prestations.

La connaissance des coûts variables et fixes facilite les simulations budgétaires en faisant ressortir l'incidence d'une variation d'activité sur le résultat et les coûts, ainsi que le montant supplémentaire de coûts fixes, que l'on peut tolérer suite à une augmentation du volume d'activité.

La marge sur coûts variables indique la performance des activités ou des produits. Si elle se révèle négative, on envisagera sérieusement d'abandonner l'activité ou le produit, en dehors de toutes autres considérations (stratégique, commerciale, sociale…).

EXEMPLE ENTREPRISE N° 1 : SUITE

La direction a fixé les orientations budgétaires au centre de profit spécialisé dans les métiers de la finance :

- atteindre une marge contributive de 3,3 M€ ;
- réaliser un chiffre d'affaires de 8 M€ ;
- limiter les recrutements au minimum ;
- hausse générale des salaires : 1,5 %.

Tableau 4.4 ■ Compte de résultat prévisionnel en K€

	Logiciel comptabilité	Logiciel trésorerie	TOTAL	%
Chiffre d'affaires HT				
Ventes	1 670	4 200	5 870	
Maintenance	1 991	423	2 414	
Formation	100	185	285	
Installation	0	433	433	
0. Chiffre d'affaires brut global	3 761	5 241	9 002	100,0
Rabais, remises, ristournes (clients)	0	420	420	
1. Chiffre d'affaires net global	3 761	4 821	8 582	95,3
2. Coûts variables	63	225	288	
– de production des produits vendus	392	796	1 188	
– de distribution (commissions…)				
3. Marge sur coûts variables (1-2)	3 306	3 800	7 106	78,9
4. Coûts fixes	120	378	498	
– de production (conception)	913	1 751	2 664	
– de distribution (publicité)				
5. Marge sur coûts directs	2 273	1 671	3 944	43,8
6. Coûts fixes de fonctionnement			838	
7. Résultat opérationnel ou marge contributive (5-6)			3 106	34,5

Lorsque la marge sur coûts variables est égale aux coûts fixes de l'entreprise, on dit que l'activité du centre de profit est au seuil de rentabilité. Celui-ci s'exprime en volume de ventes (coûts fixes globaux / marge sur coût variable unitaire) ou en chiffre d'affaires (coûts fixes globaux / taux de marge sur coût variable unitaire). Dans le cas de l'entreprise n° 1, le seuil de rentabilité est égal à : (498 + 2 664 + 838) / 78,9 %) ; ce qui correspond à un chiffre d'affaires de 5 070 €.

La marge sur coûts directs est un très bon indicateur en cas d'obligation d'arbitrage entre exécuter une activité en interne ou la donner en sous-traitance.

TRAVAILLER EN TROIS TEMPS

1. Faire une première photographie du budget, en consolidant l'ensemble des données venant du terrain.
2. Comparer par rapport aux objectifs fixés.
3. Ajuster la première version du budget pour coller aux objectifs et/ou définir les points durs et préparer son argumentation.

Calculer le ROI[1] des projets

Un investissement ne se décide pas par hasard. Chaque responsable qui souhaite faire un investissement ne doit jamais occulter le fait qu'il doit s'inscrire dans un cadre politique, stratégique et économique de l'entreprise, c'est-à-dire en s'insérant dans un plan à long terme (expansion des ventes, augmentation de la capacité des installations, sortie de produits nouveaux, études et recherches, développement des hommes…).

Pour un projet d'investissement il est recommandé d'étudier plusieurs scénarios, sans en éliminer aucun *a priori*. Par exemple, la manutention peut être envisagée sur plates-formes roulantes manœuvrées à la main, avec l'aide de chariots élévateurs électriques, de bande transporteuse ou de balancelle. Une fois le projet formalisé, il faut valoriser le montant de l'investissement et les gains futurs liés à sa mise en exploitation.

Attention : le montant de l'investissement ne se limite pas à l'achat des biens proprement dits, mais inclut également les coûts aussi variés que ceux engendrés par :

- ✓ l'étude préalable (plans, experts…) ;
- ✓ le transport et la mise en place (douane) ;
- ✓ la mise en route (mise au point, rebuts) ;
- ✓ la formation du personnel ;

1. ROI = *Return on investment*.

- ✓ les installations annexes (réfection sol, renforcement puissance électrique) ;
- ✓ les outillages complémentaires et les études d'outillages ;
- ✓ le coût indirect des services connexes (contrôle de gestion, service logistique…) ;
- ✓ l'augmentation du niveau des stocks résultant d'une augmentation de la capacité.

Les gains d'exploitation après la mise en service résultent soit d'un apport de chiffre d'affaires supplémentaire, soit d'une économie de coûts (un investissement de remplacement pouvant dégager une réduction des frais d'entretien). Apprécier les gains futurs d'un investissement consiste à calculer la capacité d'autofinancement (CAF) générée par sa mise en exploitation sur plusieurs années.

Le retour sur investissement des projets (ROI) est habituellement analysé avec les critères suivants :

- ✓ délai de récupération qui exprime le temps nécessaire pour que l'entreprise soit remboursée des fonds qu'elle a dépensés ;
- ✓ valeur actuelle nette (VAN) qui mesure le vrai bénéfice économique restant à l'entreprise, après remboursement de l'investissement, et actualisation des gains futurs (CAF) ;
- ✓ taux interne de rentabilité (TIR) qui correspond au taux d'actualisation qui annule la VAN. On peut aussi définir le TIR comme le taux auquel il faudrait emprunter de l'argent à intérêts composés, pour que l'opération se solde sans bénéfice ni perte.

EXEMPLE ENTREPRISE N° 1 : SUITE

Dans le cadre de simulations budgétaires, le responsable du centre de profit spécialisé dans les métiers de la finance a étudié l'opportunité de lancer une nouvelle version du logiciel de comptabilité. Voici le résultat de la simulation.

Tableau 4.5 ■ Résultat de la simulation

Calcul des gains futurs (K€)	N	N+1	N+2	N+3
Investissement (conception nouvelle version)	– 773			
Chiffre d'affaires (écart de ventes de la nouvelle version / ancienne)				
• Ventes		973	904	904
• Maintenance		992	312	106
• Formation		100	100	100
Total chiffre d'affaires additionnel (1)		2 065	1 316	1 110
Coûts d'exploitation (écart de coûts de la nouvelle version / ancienne)		– 322	– 278	– 248
Production Distribution		– 585	– 516	– 571
Total coûts d'exploitation additionnels (2)		– 907	– 794	– 719
Excédent brut d'exploitation additionnel (5) = (1) – (2) – (3) – (4) – …		1 158	522	391
Amortissement de l'investissement (6)		– 258	– 258	– 257
Résultat d'exploitation additionnel (7) = (5) – (6)		900	264	134
Impôt société (8)		– 300	– 88	– 44
Résultat net additionnel (9) = (7) – (8)		600	176	90
Capacité d'Autofinancement additionnelle = (5) – (8) = (9) + (6)		858	434	347
Capacité d'autofinancement actualisée additionnelle (ex : 8 %)	– 773	794	372	275

Délai de récupération : fin de la première année d'exploitation
Valeur actuelle nette = – 773 € + 794 € + 372 € + 275 € = 669 €
TIR = 62,5 % (– 773 + 858 / 1,625 + 434 / (1,625 x 1, 625) + 347 / (1,625 x 1,625 x 1,625) 0,22 € [1]).

1. La même formule avec un taux de 62,6 % conduit à une VAN de –1,7€.

LE DOSSIER BUDGÉTAIRE CONTIENT

1. Des chiffres, mais aussi des graphiques et des commentaires.
2. Le passé sous forme d'une analyse succincte, à savoir les principaux écarts, leurs causes, les actions à entreprendre.
3. L'année future avec des données économiques, des données amont, les hypothèses retenues, les scénarios envisagés, le modèle budgétaire.

► DU PRÉVISIONNEL AU SUIVI DE LA RÉALISATION

Suivre le budget

Le suivi budgétaire donne lieu à une analyse détaillée des écarts par rapport au réel. Il sera réalisé mensuellement dans le cadre du contrôle budgétaire et du tableau de bord. Ce qui implique que le contrôleur de gestion ait mensualisé le budget. Si ce n'est pas le cas, le budget sera suivi selon une logique d'avancement.

PRINCIPES CLÉS

- Anticiper et réagir rapidement est devenu vital. Le manager devra se pencher sur les données critiques qui conditionnent sa réussite.
- Le tableau de bord constitue l'outil de pilotage à court terme du manager.

Tableau 4.6 ■ Point de départ de l'analyse d'écarts

Niveau de responsabilité	Indicateurs clés
Chef d'entreprise	Résultat net comptable
Centre de profit	Marge contributive
Centre de revenu	Chiffre d'affaires net de frais de commercialisation
Centre de coût	Coût total du centre ou coût unitaire de produit

Le plus souvent, les écarts portent sur les hypothèses retenues pour le chiffrage du budget. Un taux d'absentéisme budgété à 8 % et qui ressort à 10 % implique une dérive des coûts de main-d'œuvre. Une campagne publicitaire prévue et par la suite abandonnée aura

un impact sur les ventes. Il en est de même pour la productivité après la mise en service d'un nouvel outil. D'où l'importance de mettre « noir sur blanc » les hypothèses retenues lors du chiffrage de la dernière version budgétaire.

Tableau 4.7 ■ Exemple de tableau de suivi budgétaire d'un centre de coût

Mois courant					Cumul à date			
Budget	**Réel**	**Écart valeur**	**Écart %**	**Reporting (K€)**	**Budget**	**Réel**	**Écart valeur**	**Écart %**
1 000	950	– 50	– 5 %	Achats	3 000	2 950	– 50	– 1,67 %
500	800	+ 300	+ 60 %	Énergie	1 500	1 600	+ 100	+ 6,67 %
800	790	– 10	+ 1,25 %	Location	2 400	2 290	– 110	– 4,6 %
300	400	+ 100	+ 33,3 %	Frais de personnel	900	1 100	+ 200	+ 22,2 %
200	350	+ 150	+ 75 %	Frais de déplacement	600	650	+ 50	+ 8,33 %
450	350	– 100	– 22,2 %	Publicité, promotion	1 300	1 350	+ 50	+ 3,8 %
380	400	+ 20	+ 5,26 %	Frais généraux	1 200	1 400	+ 200	+ 16,7 %
150	180	+ 30	+ 20 %	Amortisse-ment, provision	450	480	+ 30	+ 6,67 %
50	0	– 50	– 100 %	Assurance, impôts	150	0	– 150	– 100 %
3 830	4 220	+ 390	+ 10,2 %	Charges d'exploitation	11 500	11 820	+ 320	+ 2,8 %

Les indicateurs traditionnels de suivi budgétaire sont souvent mal adaptés pour éclairer efficacement les responsables opérationnels dans leurs prises de décisions. En effet, ils s'appuient sur des

informations agrégées, comme par exemple l'écart entre le résultat opérationnel budgété et le résultat opérationnel réel qui ne permet pas de cerner rapidement les véritables causes des dysfonctionnements.

Piloter avec le tableau de bord

Les tableaux de bord permettent d'appréhender une information plus opérationnelle (taux de rejets, temps moyen…) que l'information comptable qui n'est transmise qu'avec un certain délai par le suivi budgétaire. En cours de mois, les managers ont besoin d'indicateurs non financiers plus fréquents. Par exemple, pour un responsable d'atelier, le suivi mensuel des coûts de consommables devrait être relayé par un suivi quotidien ou hebdomadaire des sorties de stocks de consommables. Le manager d'un atelier de production administrative n'attendra pas non plus la fin du mois pour demander des renforts en personnel si le stock de dossiers a trop augmenté sur cette période.

La réussite d'un manager dans l'exercice de sa mission se compose principalement des résultats (efficacité) qu'il obtiendra dans un certain nombre de domaines, dans le respect de son enveloppe budgétaire (efficience). Le manager est efficace s'il atteint ses objectifs de coût, de qualité et de délai. Par exemple, le manager d'un service approvisionnement est performant s'il livre dans les délais les ateliers avec de la marchandise conforme à la qualité demandée et qu'il optimise le coût de revient grâce à une bonne négociation sur le prix d'achat.

Toutefois, les indicateurs de performance seuls ne permettent pas au manager de comprendre pourquoi la performance est atteinte ou non, et sur quel levier, il doit agir pour rectifier la « trajectoire ». Il faut en effet agir sur les causes : on ne gère pas des coûts, on gère des activités qui génèrent des coûts. Ainsi, diminuer la complexité d'un produit en réduisant le nombre de composants du produit aura des incidences sur le niveau des stocks, la gestion des stocks, la simplification des opérations de production, les achats et la comptabilité.

Identifier les indicateurs de performance et de pilotage

La démarche se déroule en cinq étapes :

1. identifier clairement la mission du centre de responsabilité ;
2. en retenir les points clés (coût, qualité, délai) ;
3. choisir des indicateurs de performance ;
4. identifier le plan d'action ;
5. choisir des indicateurs de pilotage.

EXEMPLE D'ENTREPRISE N° 2

Mission : négoce d'instruments de mesure pour des applications médicales.

Organisation : 25 centres de profit dans plusieurs pays d'Europe.

Principaux objectifs de performance (points clés) fixés aux centres de profits :

- croissance du chiffre d'affaires ;
- augmentation de la rentabilité.

Ces objectifs s'appuient sur les actions suivantes :

- lancement de deux nouveaux produits ;
- accentuation des visites chez les clients référencés et prospection de nouveaux clients ;
- renforcement du support produit pour développer les ventes ;
- amélioration de la réactivité des équipes aux demandes des clients.

Tableau 4.8 ■ Extrait du tableau de bord d'un manager de centre de profit

Commandes enregistrées	1e trimestre	2e trimestre	Mois 07	Mois 08	Mois 09	4e trimestre	Total
Réel cumul N-1 Budget cumul N Réel cumul N Écart réel/ budget cumul N							
Chiffre d'affaires							
Réel cumul N-1 Budget cumul N Réel cumul N Écart réel/ budget cumul N							
Marge/coûts variables							
Réel cumul N-1 Budget cumul N Réel cumul N Écart réel/ budget cumul N							

Les commandes enregistrées, le chiffre d'affaires et la marge sur coûts variables sont des indicateurs financiers. Ils sont suivis quotidiennement afin de motiver les équipes commerciales. Les réalisations sur ces indicateurs sont consolidées par pays, puis globalement. D'autres indicateurs non financiers complètent l'analyse. Ce sont les indicateurs de pilotage.

Tableau 4.9 ■ Indicateurs de pilotage (1/2)

Plan d'action des commerciaux terrain	1e trimestre	2e trimestre	Mois 07	Mois 08	Mois 09	4e trimestre	Tendance
Nb nouveaux clients N Objectif Écart réalisé/objectif							
Nb commandes/Nb nouveaux clients N Objectif Écart réalisé/objectif							
Nb visites clients N Objectif Écart réalisé/objectif							
Nb devis envoyés N Objectif Écart réalisé/objectif							
Frais déplacement / Nb commandes N Objectif Écart réalisé/objectif							

Tableau 4.10 ■ Indicateurs de pilotage (2/2)

Plan d'action des commerciaux sédentaires	1e trimestre	2e trimestre	Mois 07	Mois 08	Mois 09	4e trimestre	Tendance
Taux traitement des offres N Objectif Écart réalisé/objectif							
Taux transformation des offres N Objectif Écart réalisé/objectif							
Taux d'offres en retard N Objectif Écart réalisé/objectif							
Taux traitement des commandes N Objectif Écart réalisé/objectif							
Taux de commandes en retard N Objectif Écart réalisé/objectif							

Ces tableaux sont accompagnés de graphiques donnant les évolutions mensuelles, complétées de la tendance sur les mois restants et comparées avec les données de l'année précédente. Tous les trimestres, un tableau de synthèse permet au manager de comparer ses réalisations avec celles des autres centres de profit.

Tableau 4.11 ■ Tableau de synthèse

Plan d'action des supports produits	1° trimestre	2° trimestre	Mois 07	Mois 08	Mois 09	4° trimestre	Tendance
Quantités vendues Objectif Écart réalisé/objectif							
Temps passé en clientèle Objectif Écart réalisé/objectif							
Frais de déplacement Objectif Écart réalisé/objectif							

Un graphique donne un détail de l'évolution des quantités vendues mensuellement par famille de produits. Un autre graphique détaille le temps passé mensuellement en clientèle pour chaque agent.

Analyser les écarts

Le manager se focalise essentiellement sur les montants importants de son compte de résultat, les natures analytiques, et les informations qu'il souhaite posséder pour leur mise au point périodique. Il ne contrôle que les écarts significatifs, en termes de montant, de tolérance, de taux plancher.

Sur ces variables significatives, l'analyse des écarts sera approfondie afin de comprendre l'origine des écarts, en tirer les enseignements en termes d'actions correctrices et de projection de fin d'année.

Exemple d'analyse d'écarts

La cible des ventes était de + 6 %, le réalisé est à + 7 % : est-ce satisfaisant ?

- ✓ Selon la pratique budgétaire classique : oui.
- ✓ Selon la logique de questionnement : peut-être.

On va passer en revue les évolutions de :

- ✓ la croissance du marché ;
- ✓ les impacts « mécaniques » : clauses contractuelles (révision de prix, ristournes, etc.) ;
- ✓ toute action de développement : géographique, nouveaux produits, nouveaux distributeurs, etc.

La cible des ventes était : + 5 % (croissance de marché) / – 1 % (part de marché) + 2 % (actions spécifiques) = 6 %.

Le réalisé est de + 7 %. Est-ce satisfaisant ?

- ✓ Oui si 7 % = + 5 % – 1 % + 3 %.
- ✓ Pas du tout si + 7 % = + 7 % + 0 % + 0 %.

Communiquer les résultats

Le tableau de bord assure à la fois la transparence vers le terrain et vers la hiérarchie. Leurs objectifs étant différents, le niveau de transparence sera différent. On attend de la hiérarchie : vision, cohérence, arbitrage. On attend du terrain : mobilisation, motivation, réactivité.

Cela dit, la transparence doit laisser de l'autonomie aux acteurs. On sélectionne donc les informations qui sont transmises au niveau supérieur. Le supérieur hiérarchique souhaite suivre l'évolution des performances réalisées par ses proches collaborateurs sur les objectifs qu'il leur a dévolus. On limite la transparence à la performance, le reste étant de la responsabilité des acteurs sur le terrain. Le manager présente ses résultats, commente les mesures qu'il envisage, demande des moyens complémentaires.

À son équipe, le manager communique sur le tableau de bord dans sa globalité. La connaissance des objectifs, de l'activité et leurs suivis réguliers sont nécessaires pour la motivation et la réalisation

des objectifs. Il est important de partager avec l'équipe dans le cadre d'une réunion hebdomadaire afin de faire le point sur les dossiers en cours, évaluer les besoins de renfort, définir les priorités. L'échange porte sur la compréhension des dérives et des actions correctrices à prévoir, comme sur les résultats exceptionnels.

☒

Il existe dans toutes les entreprises une règle fondamentale selon laquelle le comportement individuel doit être orienté vers la réalisation des objectifs organisationnels. Le choix des indicateurs des tableaux de bord a donc une importance capitale.

Chapitre 5

Augmenter le niveau de performance durable de l'entreprise

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ♦ Comment garantir la qualité des prestations réalisées ?
- ♦ Quelles sont les responsabilités de l'entreprise et du manager en termes de développement durable ?
- ♦ Quelles sont les bonnes pratiques pour contribuer au développement durable ?
- ♦ Comment l'éthique contribue-t-elle au développement durable de l'entreprise ?

► GARANTIR LA QUALITÉ DES PRESTATIONS RÉALISÉES

PRINCIPES CLÉS

- Considérer la qualité comme une dimension à part entière de la performance de son activité.
- Savoir engager ses équipes dans une logique de prévention et d'amélioration continue au quotidien.

De la qualité attendue à la qualité perçue : formaliser ses processus clés

Les bénéfices d'une démarche qualité

Aujourd'hui, le client a le choix car l'offre excède la demande. Le premier enjeu de la qualité, c'est celui de la satisfaction et de la fidélisation de ses clients.

La logique d'une démarche qualité se comprend au travers du cycle des 4 qualités.

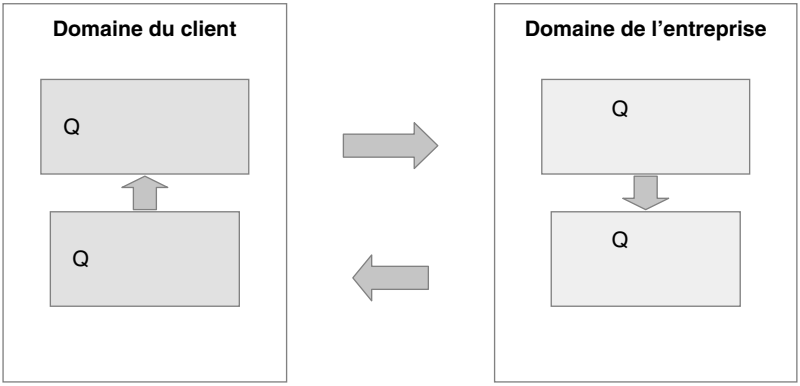
✓ Elle débute ainsi par la **qualité attendue** par le client (formalisée par l'expression de ses besoins, son cahier des charges).

✓ Elle est traduite par l'entreprise en **qualité programmée** (caractéristiques produit et planification des processus qui assurent la réalisation de la prestation).

✓ Au quotidien la qualité programmée se transforme en **qualité réalisée**.

✓ Cette qualité réalisée va être évaluée par le client : c'est la **qualité perçue**. Cette évaluation inclut à la fois la qualité produit mais aussi les qualités des services associés. C'est l'ensemble de ces perceptions qui construisent la satisfaction du client ou sa déception.

Figure 5.1 ■ De la qualité attendue à la qualité perçue



L'objectif d'une démarche qualité est double : elle vise à obtenir la préférence des clients tout en contribuant à l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise.

Le challenge de la préférence des clients se gagne chaque jour en cherchant obstinément à répondre à leurs attentes, « du premier coup », « à tous les coups ».

Les entreprises s'engagent dans ce défi en travaillant sur leur organisation, leurs processus. Ce travail se fait en cohérence avec le positionnement qualité/prix du produit ou prestation délivré.

L'amélioration de la rentabilité est un travail sans relâche sur les coûts de non-qualité (qui peuvent représenter 10 à 15 % d'un chiffre d'affaires). Ces coûts résultent de l'accumulation :

- ✓ des réclamations clients ;
- ✓ des produits jetés ou repris car non-conformes ;
- ✓ de la sur-qualité ;
- ✓ du travail inutile ou refait dans chaque service ;
- ✓ des avoirs, remises faits au client ;
- ✓ du gaspillage de matière première ou de ressources ;
- ✓ mais aussi de l'absentéisme et des accidents du travail.

Compétitivité = Productivité × Qualité

La notion de relation client fournisseur interne

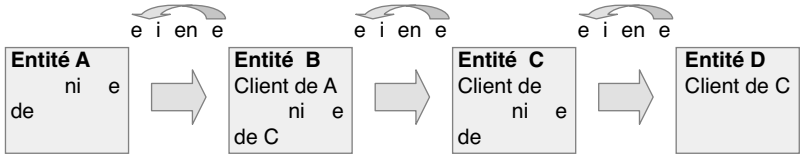
Contrairement à ce que l'on pense parfois, la qualité ne concerne pas uniquement le service production. Le client juge l'entreprise également sur sa qualité de service et pas seulement sur ses produits ou prestations. De plus, la notion de qualité est également applicable aux clients internes.

Chacun dans l'entreprise concourt à la satisfaction des clients externes directement ou indirectement.

L'entreprise est de fait un ensemble de micro-entreprises qui ont entre elles des relations client-fournisseur interne.

Ainsi tout service ou département est fournisseur interne d'un client et a donc des responsabilités vis-à-vis de lui. Il doit clarifier les exigences de ce client, évaluer son niveau de satisfaction et s'engager à répondre à ses attentes en maîtrisant ses processus internes. Il est aussi le client interne d'un autre service de la part duquel il reçoit des prestations et vis-à-vis duquel il doit clarifier ses exigences.

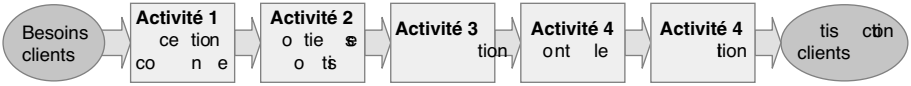
Figure 5.2 ■ La relation client fournisseur interne



La formalisation des processus pour garantir la qualité au client

Pour respecter ses promesses vis-à-vis de ses clients internes ou externes, chaque manager doit mettre à plat son organisation et formaliser les processus au sein de son équipe. Les processus sont l'enchaînement chronologique des activités qui assurent la transformation de la demande en une prestation ou un produit conforme aux attentes du client.

Figure 5.3 ■ Exemple de processus : expédition de commande dans un service logistique



Parallèlement à ce travail de description, une réflexion plus globale permet de vérifier que tout est mis en œuvre pour garantir la conformité des prestations ou des produits fournis. Il s'agit de raisonner sur les 5 paramètres clés influant sur la qualité, les « 5 M ».

LES 5 M DE LA QUALITÉ

- ✓ **M**ain-d'œuvre (le personnel).
- ✓ **M**atières premières (les entrées du processus, ce qui est reçu des fournisseurs et qui est transformé).
- ✓ **M**ilieu (les conditions de travail).
- ✓ **M**éthode (les méthodes de travail).
- ✓ **M**oyens (les machines et système d'informations utilisés par le personnel).

À ces 5 M classiques nous pouvons ajouter des questions sur la **M**esure (sous l'angle contrôle) et sur le **M**anagement.

Ces questions autour des paramètres clés sont généralement précédées par des interrogations sur les clients.

Tableau 5.1 ■ Les questions clés à se poser pour garantir la qualité des prestations

QUESTIONS PRÉALABLES	
Sur les clients	Qui sont nos clients ?
	Que leur fournissons-nous ?
	Quels sont leurs besoins (exprimés et implicites) ? leurs attentes ?
	Quel est leur niveau de satisfaction ?
	Quelles sont leurs sources d'insatisfaction ?
	Les caractéristiques du produit à fournir au client sont-elles explicites ?

☞

☞

QUESTIONS PRÉALABLES	
LES 5 M	
Méthodes	Les processus de travail sont-ils décrits ?
	A-t-on défini clairement qui fait quoi et qui est responsable de quoi au sein de notre activité ?
	Les activités clés font-elles l'objet de procédures ?
	Sinon l'absence de procédures est-elle justifiée ?
	Les procédures sont-elles à jour, connues et appliquées ?
	Ces procédures sont-elles auditées ?
	Certaines procédures peuvent-elles être mal perçues par le client, conduire à une insatisfaction ?
Main d'œuvre	Le personnel est-il sensibilisé à la qualité ? au client ?
	Est-il formé aux bonnes pratiques ?
	Est-il compétent ? qualifié ?
	Les caractéristiques qualité visées à chaque étape sont-elles connues par le personnel ?
	Connaît-il les conséquences d'une erreur ?
Matières premières	Vos exigences vis-à-vis de vos fournisseurs sont-elles formalisées ?
	Les matières premières sont-elles satisfaisantes ?
	Sinon, a-t-on engagé des actions auprès des fournisseurs ?
Moyens	Les moyens sont-ils adaptés ?
	Sont-ils entretenus ?
Milieu	Les conditions de travail des collaborateurs leur permettent-elles un travail de qualité ?

☞

☞

QUESTIONS PRÉALABLES	
MESURE	
Mesure	Des contrôles sont-ils mis en œuvre aux étapes critiques du processus ?
	Ces contrôles sont-ils pertinents ?
	La périodicité et le nombre de produits à contrôler sont-ils définis ?
	Ces contrôles sont-ils enregistrés ?
	Chacun sait-il ce qu'il doit contrôler et comment le faire ?
	Favorise-t-on l'autocontrôle ?

Les questions sur le management portent essentiellement sur la manière dont le manager est exemplaire et moteur dans la démarche qualité. Nous le développerons plus loin.

Des responsabilités partagées

Le responsable qualité a un rôle de chef de projet dans la démarche qualité. Il n'est pas le seul responsable de « la » qualité.

L'autocontrôle

Chaque opérationnel a la responsabilité de la qualité de sa prestation. Il s'en assure par l'autocontrôle : contrôle par lui-même de sa prestation. L'autocontrôle permet de détecter au plus tôt les défauts qualité.

La réussite de l'autocontrôle se fonde sur quatre conditions :

- ✓ L'implication du management qui à son niveau est responsable de la qualité des prestations ou des produits délivrés par son service. Cet engagement se formalise par un suivi régulier des résultats d'autocontrôle et une réaction en cas de dysfonctionnements.
- ✓ La confiance entre collaborateurs, responsables et équipes qualité. L'autocontrôle est un transfert de responsabilité. Le collaborateur devient responsable de la conformité de ce qu'il réalise. Il peut faire des erreurs mais a le devoir de les détecter et d'alerter.
- ✓ La formation du personnel : chaque collaborateur a besoin de comprendre l'enjeu de l'autocontrôle et les conséquences des non-

qualités potentielles. Il se doit d'acquérir les bonnes pratiques de l'autocontrôle : les contrôles à réaliser et la conduite à tenir en cas de détection de non-qualité.

✓ La formalisation : les contrôles importants font l'objet d'un enregistrement qui assure la traçabilité de l'action et la responsabilité du collaborateur.

La responsabilité des managers

C'est le manager qui conduit la dynamique client au sein de son service et oriente résolument ses équipes vers la satisfaction client.

Il inclut dans la mesure de la performance de son service des indicateurs qualité au même titre que ceux qui mesurent la productivité et la rentabilité. Les indicateurs qualité peuvent être centrés sur la qualité réalisée (on mesure la conformité du produit fabriqué ou de la prestation réalisée) et/ou la qualité perçue au travers des enquêtes clients.

Cet engagement managérial se traduit également par la mise en place d'une organisation interne qui va assurer la prise en charge d'une réclamation client et la mise en œuvre d'un plan d'amélioration qualité.

Une démarche qualité réussie est une démarche qualité portée par les managers et par leur capacité à instaurer une culture client au sein de leurs équipes.

Un des principaux savoir-faire des managers dans le cadre d'une démarche qualité réside dans leur capacité à mobiliser au quotidien leurs équipes. Cela passe notamment par 13 règles d'or.

LES 13 RÈGLES D'OR DE LA MOBILISATION DES ÉQUIPES

- ✓ Expliquer aux équipes leur fonction par rapport au métier de l'entreprise et aux attentes des clients.
- ✓ Aider chacun à évaluer la conséquence d'une non-qualité.
- ✓ Fixer des objectifs qualité aux équipes.
- ✓ Faire des erreurs individuelles une opportunité de progrès collectif.
- ✓ Encourager les collaborateurs dans leur démarche individuelle d'amélioration.
- ✓ Travailler avec les équipes sur les moyens mis à leur disposition pour assurer la qualité des prestations.
- ✓ Réagir aussi bien aux échecs qu'aux réussites.
- ✓ Développer les responsabilités et les compétences individuelles et collectives, plus que des procédures écrites.
- ✓ Mettre en place l'autocontrôle en développant aussi les méthodes de prévention.
- ✓ Encourager chaque collaborateur à alerter en cas de problème et à proposer des suggestions.
- ✓ Favoriser la formation.
- ✓ Communiquer de manière continue sur les clients, leurs besoins et leurs perceptions.
- ✓ Associer le personnel à la résolution de problème.

Réagir à une insatisfaction client

L'insatisfaction client s'exprime par une réclamation orale ou écrite. Si elle est justifiée, cette réclamation traduit une erreur, une incompréhension ou un dysfonctionnement interne.

Une bonne gestion des réclamations des clients externes est un élément majeur d'une politique de fidélisation. Le traitement des réclamations des clients internes développe une image responsable et réactive du service concerné.

Un client qui réclame est un client qui vous donne l'opportunité de le conserver et de progresser.

La gestion des réclamations s'effectue à deux niveaux :

- ✓ Un niveau curatif pour redonner confiance au client. C'est un niveau d'action tournée vers le client pour résoudre avec lui le litige.
- ✓ Un niveau correctif aussi. Être excellent dans le seul traitement des réclamations ne suffit pas à restaurer la confiance du client qui se lasse des problèmes à répétitions. Il faut s'assurer parallèlement que les causes des dysfonctionnements vont être identifiées et supprimées définitivement une à une pour en éviter le renouvellement.

La méthodologie du traitement des litiges est somme toute assez simple et inclut des étapes clés telles que : enregistrement formalisé, centralisation auprès d'une personne désignée et réponse au client sous les 48 heures.

Clarifier l'objet de la réclamation permet de proposer au client une solution. Une vérification de la mise en œuvre de la solution et du retour à la satisfaction termine cette phase curative.

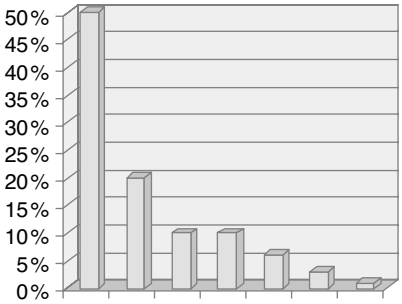
Une analyse globale des réclamations, associée à l'étude des dysfonctionnements internes permet de repérer les anomalies récurrentes et de décider des actions correctives à engager prioritairement. Un graphique de type Pareto permettra de visualiser les plus récurrentes.

Engager ses équipes dans un plan d'amélioration qualité

Pour mettre en œuvre un plan d'amélioration qualité, deux sources de données sont importantes à recueillir :

- ✓ les données externes qui proviennent des clients (la voix du client qui exprime sa satisfaction et son insatisfaction) ;
- ✓ les données internes qui recensent à la fois les dysfonctionnements internes et les suggestions du personnel.

Figure 5.4 ■ Pareto des réclamations et dysfonctionnements internes d'une entreprise de production de pièces mécaniques



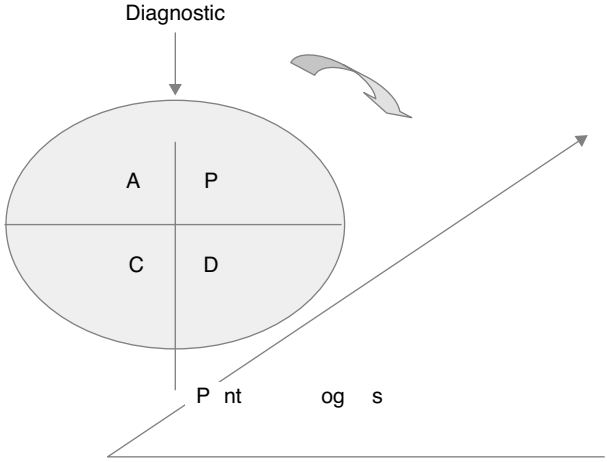
Ce diagnostic réalisé permet de se fixer des objectifs d'amélioration et de démarrer le cycle d'amélioration continue en 4 étapes, appelé aussi roue de Deming ou PDCA (Plan, Do, Check, Act).

Cette démarche consiste à :

- ✓ En phase P :
  - – Exprimer des objectifs qualité mesurables cohérents avec la stratégie de l'entreprise, et les attentes des clients. Par exemple : réduire notre délai d'intervention de 25 %, diminuer de 30 % les réclamations sur l'accueil, améliorer notre taux de satisfaction client de 20 %.
  - – Formaliser le plan d'action qui permettra d'atteindre l'objectif fixé. Il comprend les actions à mettre en œuvre sur une année et concerne souvent les 5 M évoqués précédemment. Le plan d'action formalise : Qui ? Fait quoi ? Dans quel délai ?
- ✓ En phase D : mettre en œuvre le plan d'action.
- ✓ En Phase C :
  - – Vérification de l'application du plan d'action.
  - – Vérification de l'atteinte des résultats par rapport à l'objectif visé.

✓ En phase A :
- En cas d'écarts constatés : réagir et piloter,
- Si les objectifs sont atteints : capitaliser et généraliser les bonnes pratiques.

Figure 5.5 ■ Le cycle d'amélioration PDCA



On ne peut parler d'amélioration continue sans évoquer la résolution de problèmes en groupe qui a fait largement ses preuves.

Ces groupes de résolution de problème ont pour objectif de focaliser l'énergie et les compétences pour travailler à l'amélioration des performances qualité. Il s'agit pour le manager de réduire un dysfonctionnement majeur ou de supprimer définitivement un sujet de réclamation client.

La réussite de ces groupes passe à la fois par le choix du problème à traiter, la constitution du groupe, la performance de l'animateur et la méthode de résolution de problème adoptée.

La méthode comprend quatre phases :

✓ Analyser le problème pour bien le comprendre en recueillant toutes les données clefs à l'aide du QQOQCCP (qui, quoi, où, quand, comment, combien, pourquoi).

✓ Rechercher méthodiquement les causes du dysfonctionnement. Cette étude démarre par une phase de créativité pour identifier toutes les causes possibles classées selon les 5 M.
✓ Rechercher et mettre en œuvre la solution.
✓ Vérifier l'efficacité de la solution.

Les résultats de cette analyse sont enregistrés sur une fiche d'actions corrective.

Cette logique de résolution de problème quand elle devient un réflexe à la suite de dysfonctionnement grave et/ou répétitif est véritablement une source d'amélioration continue.

► CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les trois piliers de la responsabilité sociétale des entreprises

PRINCIPES CLÉS

- S'engager dans une démarche de développement durable, c'est considérer le développement de l'entreprise sous un angle plus large que celui du seul profit.
- Cet engagement se traduit par des gestes quotidiens de chacun et par des décisions à plus long terme.

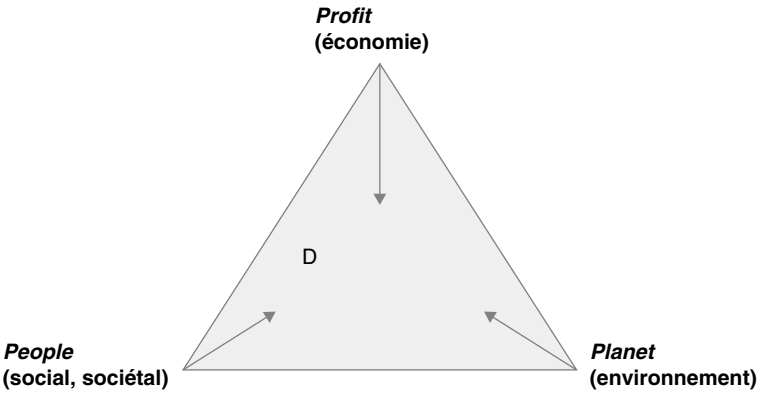
Aujourd'hui, nul ne peut plus l'ignorer, notre société est confrontée à des constats alarmants. Après des années de développement quasi insouciant, les faits s'imposent :

✓ La planète souffre de pollution, ses ressources naturelles s'épuisent à commencer par l'eau, il devient urgent d'anticiper les effets du réchauffement climatique.
✓ Les inégalités et la pauvreté ne cessent de s'accroître. Aujourd'hui les trois quarts de la population mondiale vivent sous le seuil de pauvreté.
✓ Les conditions de travail des travailleurs restent encore parfois inacceptables.
✓ Le manque d'éthique conduit à des comportements irresponsables.

Face à ces faits, le développement durable se définit dès lors comme « un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs ». Il s'agit donc de changer nos comportements et nos modèles pour préparer un futur meilleur et plus équitable.

Cette démarche collective et mondiale vise à rendre le développement acceptable, car raisonnable. Il prend en compte la recherche équilibrée du profit, du respect des hommes et de l'environnement. Cette notion est représentée par les trois piliers du développement durable.

Figure 5.6 ■ Les trois piliers PPP du développement durable



L'étendue des sujets concernés par le développement durable est donc très large et repose sur trois dimensions liées entre elles :

✓ La dimension sociale : les phénomènes de pauvreté, les formes d'exclusion, le bien-être des populations confrontées aux questions de santé liées à l'environnement, la santé, la sécurité des personnes au travail, le respect des individus, l'éducation, la formation, etc. ;

- ✓ La dimension environnementale : des rejets de toutes sortes (gaz à effet de serre, particules, déchets) au réchauffement climatique ; les atteintes à la biodiversité, les consommations des ressources, la déforestation et les questions liées à l'eau et aux énergies.
- ✓ La dimension économique : les problèmes de gouvernance, les référentiels de mesure et de contrôle, l'éthique des affaires, le partage des bénéfices, les investissements responsables, etc.

Au sein de l'entreprise, l'engagement dans le cadre du développement durable se traduit par un engagement volontaire de ses dirigeants à raisonner de manière différente. Nous parlons dans ce cas de responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

Une entreprise engagée dans ce sens décide de réduire les impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement. Elle choisit par un comportement transparent et éthique, en conformité avec les lois en vigueur, de contribuer au développement durable, à la santé et au bien-être de la société.

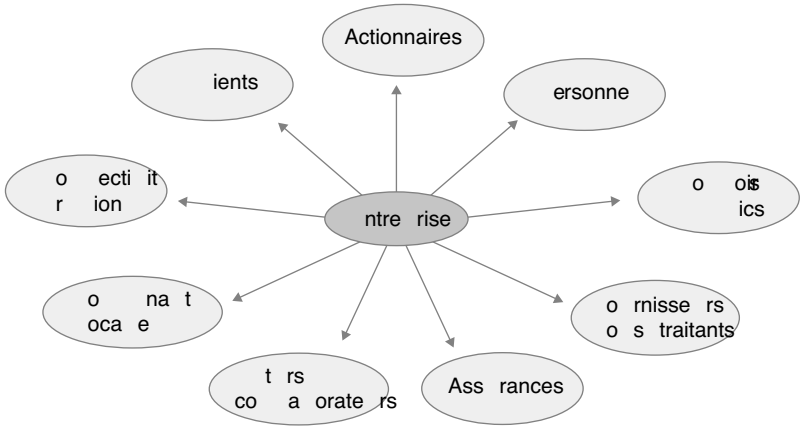
Cet engagement repose sur un principe : celui de la prise en compte des besoins des parties prenantes. C'est-à-dire des individus ou groupes ayant un intérêt dans les activités ou décisions d'une organisation ou pouvant être impactés par ses décisions.

Une entreprise responsable ne considère plus la recherche du profit comme seule finalité. Elle va intégrer cet enjeu dans un cadre plus global qui inclut la nécessité d'écouter, de dialoguer et de prendre en compte les exigences de ses parties prenantes.

Citons les trois parties prenantes les plus immédiates : les actionnaires, les clients-consommateurs et le personnel. À celles-ci s'ajoutent aujourd'hui l'environnement, les communautés locales, les médias, les associations, les pouvoirs publics, les investisseurs, les fournisseurs, les ONG, etc.

L'entreprise s'ouvre ainsi à l'extérieur et met en œuvre un système d'écoute avec ses parties prenantes.

Figure 5.7 ■ Les principales parties prenantes de l'entreprise



Une entreprise engagée dans le développement durable prépare un avenir meilleur, plus équilibré et respectueux des hommes et de la nature. Elle accepte de ce fait de nouvelles règles du jeu qui modifient son management :

- ✓ l'identification de ses impacts environnementaux, sociétaux et sociaux ;
- ✓ la prise en compte des parties prenantes dans sa stratégie et ses décisions ;
- ✓ l'expression d'engagements vis-à-vis des parties prenantes ;
- ✓ la transparence de ses résultats en matière de développement durable ;
- ✓ le choix de rendre compte ;
- ✓ l'adoption d'un comportement éthique et respectueux des lois et normes en vigueur ;
- ✓ un management préventif dans une logique de maîtrise des risques s'appuyant sur un principe de précaution.

La responsabilité sociétale de l'entreprise

Pour réussir le challenge du développement durable, chaque entreprise doit s'engager. Les comités de directions se mobilisent et expriment leurs engagements à l'égard des parties prenantes qu'ils ont identifiées. Débute alors une démarche d'écoute, de dialogue et de prise en compte de leurs attentes. Les engagements fixés sont traduits en objectifs mesurables et font l'objet de plan d'actions et de bilans communiqués.

Devenir une entreprise responsable n'est pas toujours facile. Cela nécessite une implication forte de la direction et un déploiement de l'engagement au sein de chaque projet, activité et métier.

Raisonner autrement

Il s'agit de faire évoluer les mentalités, de changer son cadre de référence et de raisonner autrement :

- ✓ Ne plus rechercher uniquement des résultats financiers. Les résultats environnementaux, sociaux et sociétaux font maintenant partie des critères de performances d'une activité dans le cadre du développement de l'entreprise.
- ✓ Étudier les conséquences des décisions à court et long terme, puisque dans une logique de développement durable les managers préparent le futur.
- ✓ Regarder son entreprise mais aussi à l'extérieur. Élargir son domaine d'influence : se préoccuper aussi des riverains, de la communauté, de la collectivité, de la planète…
- ✓ S'engager vite. Il ne s'agit plus de se demander s'il faut agir demain à son niveau mais de réfléchir à comment contribuer maintenant.
- ✓ Travailler avec les parties prenantes, ne pas décider pour elles mais engager le dialogue pour ne pas se tromper d'actions.

Des enjeux multiples

Les enjeux externes et internes de ce changement des mentalités sont multiples :

✓ La valorisation de l'image de l'entreprise auprès des parties prenantes.
✓ La création d'avantages concurrentiels.
✓ La mobilisation et la confiance du personnel.
✓ La maîtrise des risques et la diminution des accidents.
✓ La conformité réglementaire.

Les premières actions à mener

Concrètement voici quelques actions que les entreprises peuvent engager après avoir fait le bilan de la situation initiale et des besoins de leurs parties prenantes.

Dans le domaine social et sociétal (people)

Les actions des entreprises dans le domaine social et sociétal peuvent porter sur :

✓ Les salariés, avec :
  – la création d'emplois ;
  – le respect des législations et des conventions de l'Organisation internationale du travail et de la réglementation locale ;
  – la réduction des accidents de travail dans une logique de prévention des risques ;
  – l'amélioration des conditions de travail des salariés ;
  – une politique de rémunération équilibrée ;
  – la mise en œuvre d'un programme de développement des compétences et de formation ;
  – le dialogue social ;
  – une réflexion et des actions sur le thème de la souffrance au travail ;
  – une politique de non-discrimination (origines, cultures, sexe ou handicap) ;
  – la mise en place d'un reporting social.
✓ Les autres parties prenantes :
  – le respect des normes de réglementation en vigueur au sein

des pays concernés par l'activité de l'entreprise ;
- le respect des clients et consommateurs, la mise en œuvre de circuit d'information et d'une politique qualité respectueuse des clients (type ISO 9001) ;
- la mise en œuvre de circuits de communication et de relations avec la société civile ;
- le commerce équitable ;
- des actions de solidarité ou de mécénat.

Dans le domaine de l'environnement (Planet)

Les actions des entreprises engagées peuvent concerner :

- ✓ l'ensemble de démarches permettant de travailler pour réduire les impacts sur l'environnement tout au long du cycle de vie complet des produits ;
- ✓ la maîtrise des impacts et la gestion des risques environnementaux liés aux activités de l'entreprise et de ses sous-traitants ;
- ✓ le respect des législations environnementales ;
- ✓ la réflexion sur les économies des ressources naturelles et l'intégration des énergies renouvelables ;
- ✓ la mise en place d'un reporting environnemental ;
- ✓ la mise en œuvre d'un système de management environnemental ISO 14001 ;
- ✓ l'éco-conception ;
- ✓ des bilans carbone pour identifier des pistes de progrès ;
- ✓ une gestion des déchets et une recherche de diminution et de valorisation de ces déchets.

Dans le domaine de l'économie (Profit)

De nombreuses actions peuvent être aussi lancées. Elles touchent à la gouvernance de l'entreprise :

- ✓ l'éthique ;
- ✓ le refus de la corruption ;
- ✓ le respect des lois et des réglementations en vigueur ;
- ✓ les échanges commerciaux équitables : le respect des clients et des fournisseurs ;

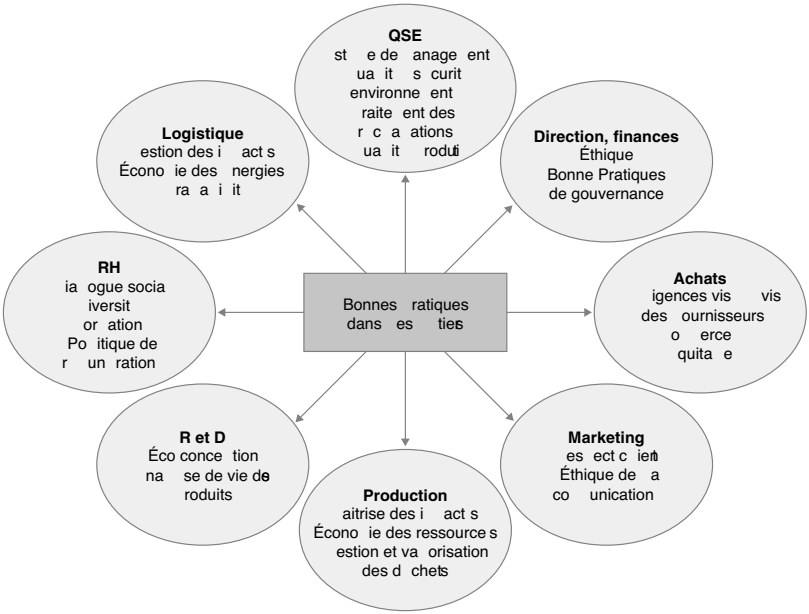
- ✓ le travail sur le développement économique local avec les acteurs locaux ;
- ✓ la recherche de nouveaux produits en cohérence avec les trois piliers du développement durable ;
- ✓ des bonnes pratiques de gouvernance : maîtrise des risques financiers, transparence des comptes et prise de décisions responsables.

Acquérir les bons réflexes au sein de ses équipes

Chaque service de l'entreprise peut donc développer de bonnes pratiques. Selon son métier, elles pourront être très différentes.

À titre d'exemple, nous vous proposons ci après quelques exemples d'actions par métiers.

Figure 5.8 ■ Quelques exemples de bonnes pratiques



Travailler autrement

Au quotidien, en cohérence avec la politique de l'entreprise, chaque manager peut développer des bonnes pratiques au sein de ses équipes pour devenir à son niveau un acteur engagé du développement durable.

Il décide alors de travailler autrement, c'est-à-dire de rechercher le profit :

- ✓ en se conformant aux lois en vigueur ;
- ✓ en respectant ses équipes, ses fournisseurs et ses clients ;
- ✓ en s'interrogeant en permanence sur l'impact de ses décisions sur l'environnement et la collectivité.

Des actions à deux niveaux

Cette modification de comportement s'effectue à deux niveaux :

- ✓ celui du quotidien : comment faire en sorte que les gestes de chaque jour contribuent au développement durable ?
- ✓ celui des projets et des grandes décisions : comment intégrer le développement durable dans le long terme ?

Les bons réflexes simples au quotidien

Cet engagement responsable n'a de sens que si chaque membre de l'équipe a également compris l'enjeu. Il faut donc sensibiliser chacun à son propre mode de fonctionnement et identifier les bons réflexes simples à acquérir.

Voici quelques actions possibles. Ces actions pour être efficaces doivent être le résultat d'un travail de réflexion collective :

- ✓ le tri des déchets (papiers, plastiques, piles, cartouches d'imprimantes, etc.) ;
- ✓ la gestion du papier avec l'objectif de réduire et réutiliser : limitation des impressions papier, impressions en recto verso, récupération des papiers usagés en papier brouillon ;
- ✓ extinction systématique de la lumière (bureaux, toilettes, salles de réunion…) et arrêt des machines et ordinateurs en cas d'arrêt prolongé ;

- ✓ utilisation de la lumière naturelle en plaçant les plans de travail (bureau, atelier) près des fenêtres ;
- ✓ limitation de l'usage de la climatisation ;
- ✓ baisse de la température de chauffage des bureaux la nuit et le week-end ;
- ✓ encouragement au covoiturage et à l'utilisation de transports collectifs ;
- ✓ recherche de solutions développement durable pour les achats de matériels, mobilier de bureau, voyages, séminaires, etc. ;
- ✓ adoption d'un comportement respectueux et d'un traitement équitable au sein de l'équipe ;
- ✓ souci du développement des compétences de chacun.

Les engagements à plus long terme

Au-delà de ces actions de terrain, le manager peut également faire travailler ses équipes, dans une perspective plus lointaine, sur les impacts sociaux, environnementaux et économiques de leurs activités.

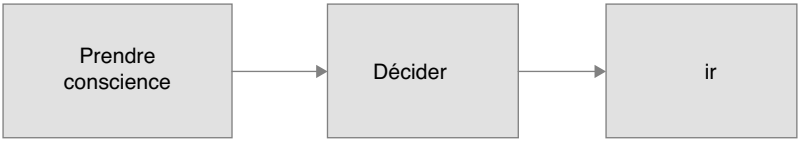
Cela les amène alors à se demander :

- ✓ Nos modes de fonctionnement sont-ils conformes aux normes et lois en vigueur ?
- ✓ Quel est notre impact sur l'environnement ?
- ✓ Pouvons-nous réduire nos consommations d'énergies et nos déchets ?
- ✓ Parmi nos activités, quelles sont celles qui ont le plus d'impact sur l'environnement ?
- ✓ Les personnes travaillant pour nous et en collaboration avec nous sont-elles correctement traitées ?
- ✓ Adoptons-nous des comportements responsables vis-à-vis de nos fournisseurs ?

Ces questions aident à prendre conscience de la manière dont chaque service peut devenir un acteur clé de la démarche de déve-

loppement durable. Il ne s'agit pas de s'éparpiller mais de trouver un mode de fonctionnement équilibré et cohérent.

Figure 5.9 ■ Une démarche en 3 étapes pour s'engager



Chaque manager peut à son niveau contribuer au développement durable qui vise à préparer un futur meilleur par des actions quotidiennes mais aussi par une réflexion sur l'impact de ses activités.

Entraîner son équipe, convaincre chacun de la nécessité de changer ses comportements peut représenter un challenge ambitieux des managers de demain qui ne recherchent plus le profit à tout prix mais veulent travailler dans le respect de valeurs humaines et environnementales.

► RESPECTER L'ÉTHIQUE DANS LES AFFAIRES

Lorsque l'on intègre la dimension de développement durable au sein d'une organisation, la notion d'éthique est bien évidemment immédiatement sous-jacente. En effet, la dimension économique du développement durable fait explicitement référence à l'éthique dans les affaires.

PRINCIPES CLÉS

- L'éthique repose fondamentalement sur la conscience individuelle de chacun des membres de l'entreprise.
- Pour la faire vivre, l'entreprise doit se choisir un cadre de valeurs, le faire connaître à tous et veiller à son application au quotidien.

Comment approcher l'éthique ?

L'éthique est fondamentalement à considérer au niveau de l'être humain et non au niveau de l'entreprise. En effet, seuls les individus sont dotés d'une conscience individuelle qui leur permet de faire preuve de discernement et d'adopter un comportement éthique. Lorsque l'entreprise définit un cadre de valeurs, celui-ci ne peut fonctionner que s'il repose sur une conscience des individus.

L'éthique s'applique à tous les niveaux de l'entreprise et dans toutes les fonctions. Pour chaque collaborateur, elle s'appuie sur des valeurs communes à l'entreprise et au métier.

La déclinaison de l'éthique dans une entreprise repose généralement sur deux outils :

✓ des principes d'action : une charte de valeur ;
✓ un code de bonne conduite.

Principes d'actions

Les principes d'action réaffirment les valeurs de l'entreprise. Les entreprises peuvent les décliner de façon générique en mettant en avant quelques valeurs clés qui fondent au quotidien l'action des collaborateurs. Ces valeurs caractérisent également l'identité du groupe. Le groupe Lafarge a par exemple retenu les valeurs de courage, d'intégrité, de respect d'autrui et de priorité donnée aux intérêts du groupe en tant que valeurs fondant sa politique de management. Ces valeurs choisies contribuent à construire l'image du groupe.

D'autres entreprises déclinent les valeurs prioritaires en fonction des différentes parties prenantes (actionnaires, clients, salariés, etc.). Par exemple, vis-à-vis des actionnaires les valeurs de transparence, d'honnêteté et de ténacité seront promues.

Dans les deux cas, les valeurs demeurent néanmoins trop abstraites pour déterminer au quotidien l'action des collaborateurs. Elles sont complétées par un code de bonne conduite.

Code de bonne conduite

Le code de conduite va s'attacher à définir des règles de conduite applicables à tous les collaborateurs ainsi qu'aux dirigeants et prestataires amenés à agir pour le compte de l'entreprise. Il s'organise autour de règles de conduite à adopter par tous sur différentes thématiques.

Respect des contraintes réglementaires

Il s'agit du premier pilier d'une entreprise éthique : la volonté expresse de se plier à tous les niveaux de l'organisation à l'autorité publique dont la mission est la préservation de l'intérêt général.

Le respect de la loi et des réglementations couvre de nombreux champs, en particulier :

- ✓ le respect des règles de la concurrence ;
- ✓ le respect des règles sur la corruption ;
- ✓ le respect des règles sur les délits d'initiés.

Prévention des comportements non éthiques

En dehors du respect de la réglementation, un code de bonne conduite va chercher à prévenir les situations à risques du point de vue de l'éthique. Ces situations ne conduisent pas nécessairement à des cas répréhensibles par la loi.

On peut citer les domaines suivants :

- ✓ Prévention des conflits d'intérêts. Il y a conflit d'intérêts lorsque les intérêts personnels d'un collaborateur sont en contradiction avec les intérêts de l'entreprise. Cette situation peut exister dans les liens avec un client ou un fournisseur.
- ✓ Prévention des actions discriminatoires et du harcèlement.

Obligation de confidentialité et de protection des actifs de l'entreprise

Chaque collaborateur du groupe, quel que soit son niveau, est dépositaire d'informations ou détenteur d'actifs appartenant à l'entreprise. Il importe donc que le code de bonne conduite définisse l'attitude qu'il attend de ses collaborateurs en matière de protection de l'information et protection des biens.

Mise en œuvre du code de bonne conduite

Rédiger un code de bonne conduite est un préalable. Il ne garantit nullement un comportement éthique de tous les acteurs.

L'information et la sensibilisation sont des actions nécessaires mais non suffisantes.

Tout d'abord, un principe s'impose : une obligation de vigilance de tous les acteurs pour eux-mêmes et leur entourage. Les manquements aux règles éthiques doivent être signalés quel que soit leur auteur, indépendamment des liens hiérarchiques. Pour que cela fonctionne à tous les niveaux de l'entreprise, il est indispensable de protéger l'identité du collaborateur ayant signalé le manquement.

Ensuite, il faut prévoir une approche pour traiter les difficultés éthiques rencontrées. Quelle procédure suivre ? Quelles ressources internes ou externes pour résoudre les difficultés rencontrées ? Les plus grandes entreprises s'appuient sur leurs services juridiques voire sur un référent pour les questions d'éthique.

☒

La qualité, le développement durable et l'éthique sont des tendances lourdes d'évolution que les entreprises doivent prendre en compte. La mise en œuvre de ces principes repose fondamentalement sur l'engagement et la conscience des personnes et de la direction dans les principes et dans leur action au quotidien.

Chapitre 6

Fidéliser le client

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ♦ À quelles conditions la relation avec le client devient-elle durable ?
- ♦ Comment l'entreprise s'organise-t-elle pour fidéliser ses clients ?
- ♦ Comment super-satisfaire ses clients ?
- ♦ Quel est le rôle du facteur humain dans la fidélisation des clients ?

Le client représente l'actif le plus important de l'entreprise. Sans client, pas de chiffre d'affaires, pas d'entreprise. Toute activité organisée, marchande et même non marchande, se conçoit et se développe au bénéfice de clients ou d'usagers. Dans les économies avancées, fournisseurs et clients se rencontrent aujourd'hui dans un contexte d'hyper-choix et d'hyper-concurrence.

Au cours des vingt dernières années, la mentalité du client a considérablement évolué. Avec l'essor des technologies de l'information et de la communication, le client est mieux informé. Extrêmement sollicité, il est à la fois plus exigeant et plus volage. Parfois déçu par des produits ou des promesses qui l'avaient séduit, il est aussi devenu plus méfiant. La crise économique mondiale amorcée en 2008 et les perspectives moroses de la croissance européenne altèrent son pouvoir d'achat. Enfin, et il s'agit d'une évolution sociétale des économies avancées, les préoccupations de développement durable viennent ébranler le modèle de la société de consommation.

Pour le fournisseur, force est de constater que la seule conformité de son produit ou service à la promesse de l'entreprise est devenue un minimum à remplir pour éviter réclamation ou incident de paiement. Les outils de management de la qualité font partie des fondamentaux sans lesquels une entreprise ne saurait se développer durablement. Mais l'assurance qualité ne constitue plus un avantage différenciateur déterminant. Le client perçoit sa satisfaction surtout comme un dû. Ainsi, trente ans après l'introduction des systèmes et pratiques de la qualité dans les entreprises, la corrélation promise par les experts entre la satisfaction du client et sa fidélité n'est plus aussi évidente.

L'ambition de fidéliser ses clients reste une question ouverte pour l'entrepreneur. Ce chapitre propose au manager une vision élargie de la satisfaction du client et les chemins « orientés client » pour le fidéliser dans une perspective de performance durable de l'entreprise.

► LES ENJEUX ÉCONOMIQUES DE LA SATISFACTION DES CLIENTS

Les bonnes raisons de fidéliser ses clients

PRINCIPES CLÉS

- Pour de nombreuses entreprises, il s'agit de fidéliser les clients existants et d'en conquérir de nouveaux afin de survivre et se développer.
- Cette volonté passe par une connaissance fine de ses clients et de leur potentiel.

Un constat simple milite en faveur de l'effort de fidélisation des clients : conserver ses clients et tisser des liens étroits avec eux coûte moins cher que d'attirer de nouveaux clients et contribue à l'amélioration des résultats financiers de l'entreprise. Son bien-fondé a pu être démontré par plusieurs études[1]. La rentabilité de l'entreprise augmente quand elle se donne les moyens de rechercher la fidélité de ses clients.

CONSÉQUENCES DE LA FIDÉLITÉ SUR LA RENTABILITÉ ET LA CROISSANCE

- ✓ Quand le taux de départ des clients diminue, le coût d'acquisition moyen d'un nouveau client diminue lui aussi.
- ✓ Pour parvenir au même niveau de chiffre d'affaires, ou mieux l'augmenter, moins de nouveaux clients sont nécessaires.
- ✓ Les clients fidélisés ont tendance à acheter plus : un montant de commande supérieur, un niveau moyen d'achats cumulés supérieur.
- ✓ Ils acceptent le plus souvent de payer un peu plus cher auprès d'un fournisseur avec lequel s'est établie une relation de confiance.

1. Voir en particulier l'étude menée par Bain & Co et présentée par Fred Reichheld dans son ouvrage *L'effet loyauté : réussir en fidélisant ses clients, ses salariés, ses actionnaires*, Dunod, 1996, Paris. Cette étude multisectorielle a établi un effet d'accroissement – de 25 à 85 %, selon les secteurs – de la rentabilité des entreprises étudiées, grâce à la réduction de 5 % de la perte de clients.

✓ De plus, les clients fidèles, lorsqu'ils sont enthousiastes, sont enclins à promouvoir le produit, la marque ou le prestataire auxquels ils ont donné leur préférence. De ce fait, l'entreprise bénéficie de nouveaux clients sans avoir à consentir les efforts financiers liés habituellement à leur acquisition.

Coûts et valeur du client

En même temps qu'il apporte du chiffre d'affaires à l'entreprise, le client occasionne des coûts pour l'entreprise.

Les principaux coûts du client

- ✓ **Coût de recrutement d'un nouveau client** : ils correspondent à la somme des investissements consentis par l'entreprise pour acquérir des nouveaux clients : publicité, mailing, promotions, visites de prospection…
- ✓ **Coût de gestion du client** : ils recouvrent les coûts de personnel et du système d'information liés à l'administration des ventes, la comptabilité clients, l'encours client, le recouvrement de factures, les impayés, les litiges… Ils sont plus ou moins élevés selon la structure du portefeuille clients.
- ✓ **Coût de fidélisation du client** : ce sont les investissements consentis pour conserver le client le plus longtemps possible : envoi d'informations, offres spéciales et avantages particuliers, visites de fidélisation,…

La valeur du client

Trois critères permettent d'estimer la valeur d'un client :

- ✓ Le profit actuel généré par le client : c'est le bénéfice dégagé du chiffre d'affaires réalisé avec le client.
- ✓ La valeur stratégique du client : elle correspond en particulier au pouvoir de prescription du client. S'agit-il d'une référence presti-

gieuse et pérenne ? Le client est-il susceptible de remplir un rôle de prescripteur auprès des non-clients ?

- ✓ Le profit potentiel généré par le client : c'est la valeur estimée du profit qui se dégagera des achats futurs du client (*life time value*). Le client présente-t-il un haut potentiel d'achat que l'entreprise peut espérer développer en volume de chiffre d'affaires si elle le fidélise dans la durée ?

La stratégie marketing

Au final, il appartient à la direction générale de l'entreprise d'identifier son business model pertinent en fonction de son activité et de ses atouts différenciateurs sur son marché.

Certaines entreprises optent pour un marketing de masse, qui cherche surtout à acquérir de nouveaux clients et à stimuler les ventes avec des offres packagées. Pour autant, l'innovation reste pour partie d'entre elles le moteur de croissance. Et ces sociétés ne peuvent s'affranchir de l'excellence opérationnelle, dont le service associé à l'offre fait partie, quoique sans individualisation particulière. Leur rentabilité est optimisée par la chasse aux coûts de la sur-qualité et de la non-qualité.

D'autres entreprises, à l'inverse, « s'orientent client » pour mettre en œuvre un marketing relationnel qui ambitionne une relation à long terme avec le client. Le portefeuille clients s'envisage alors comme un capital à développer. Il s'agit là de conserver ses clients dans le temps. Ceci suppose de les écouter, de les connaître, de dialoguer avec eux de façon différenciée. L'objectif est de nouer une relation durable avec le client, fondée sur une communication simple et fluide, sur la confiance et sur des engagements réciproques qui vont croissant. Dans cette logique, l'offre faite au client est en général personnalisée, tant sur le plan du produit, que des services et du prix associés. La politique de relation client vient alors se conjuguer à la politique qualité au service de la fidélisation. La connaissance intime des clients est au cœur de la stratégie d'offre et d'innovation.

L'orientation client en pratique : identifier et connaître ses clients stratégiques

Fidéliser ses clients représente un coût et tous les clients ne représentent pas la même valeur pour l'entreprise. Par exemple, les petits clients sont, en volume de marge, généralement peu rentables. En revanche, perdre un grand client peut remettre en cause la pérennité de l'entreprise. C'est pourquoi il convient d'identifier les clients sur lesquels concentrer l'effort de fidélisation.

Hiérarchiser ses clients

La matrice de l'ABC croisée fournit un cadre pour repérer les clients les plus importants à fidéliser. Elle permet de classer les clients en croisant deux critères : leur chiffre d'affaires et leur potentiel de développement.

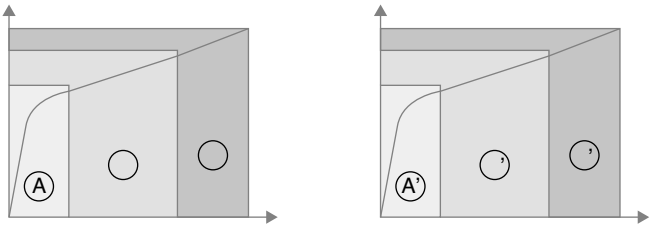
EXEMPLES D'INDICATEURS DU POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT

- ✓ Opportunités de développement chez le client ;
- ✓ Manque à gagner *versus* nos parts de marché ;
- ✓ Part du CA réalisé par les concurrents ;
- ✓ Développement du client sur son marché ;
- ✓ Pouvoir de la référence client : sa notoriété, son réseau de prescription…
- ✓ Etc.

Le raisonnement prend appui sur la Loi de Pareto, ou Loi des 20 x 80. Selon les secteurs d'activité, cette matrice apportera plus d'enseignements en étant réalisée sur la base des ventes de l'année précédente et/ou sur la base du cumul des ventes de plusieurs années.

- ✓ Quels sont les 20 % de clients avec lesquels l'entreprise réalise actuellement 80 % de son chiffre d'affaires (ou du volume d'unités de vente) ? Ce sont les clients A du portefeuille.
- ✓ Quels sont les 20 % de clients qui détiennent les 80 % du potentiel de développement des ventes (ou du volume d'unités de vente) ? Ce sont les clients A' du portefeuille.

Figure 6.1 ■ Représentation graphique suivant la loi Pareto



Les clients sont d'abord répartis par le chiffre d'affaires en 3 groupes : A, B, C.

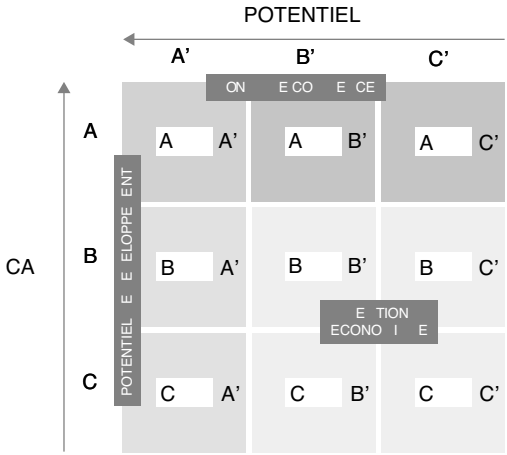
- ✓ A = 80 % du CA & 20 % des clients.
- ✓ B = 15 % du CA & 50 % des clients.
- ✓ C = 5 % du CA & 30 % des clients.

Puis les clients sont classés en 3 groupes : A', B', C', en fonction de leur potentiel.

- ✓ A' = 80 % du potentiel & 20 % des clients.
- ✓ B' = 15 % du potentiel & 50 % des clients.
- ✓ C' = 5 % du potentiel & 30 % des clients.

Ainsi trouverons-nous des clients A/A', A/B', A/C', B/A', B/B', B/C', C/A', C/B', C/C' à répartir sur la matrice ABC croisée (voir figure 6.2).

Figure 6.2 ■ La matrice ABC croisée



On distingue alors trois grands segments dans le portefeuille clients : le fonds de commerce, le potentiel de développement et la gestion économique.

Le fonds de commerce

80 % du chiffre d'affaires est concentré sur 20 % des clients. C'est le noyau des affaires. Chaque client, par le poids qu'il représente, est un enjeu conséquent. L'assise actuelle de l'activité se trouve au niveau de ce segment. Il s'agit chez ces clients de manager les risques pour l'entreprise (risque de départ du client, risque financier avec un défaut de paiement par exemple) et de consolider les acquis (fidéliser, via la super-satisfaction client, en particulier). La stratégie relationnelle est essentiellement défensive. En effet, les clients du « fonds de commerce » sont par définition la cible d'attaques concurrentielles.

Le « potentiel de développement »

Ce sont les clients chez lesquels les potentiels de développement les plus importants ont été identifiés : les segments B/A', C/A', et

également A/A'. Ils représentent le fonds de commerce futur de l'entreprise. La stratégie relationnelle vise l'approfondissement de la relation et l'augmentation du chiffre d'affaires, par exemple par les ventes croisées (*cross selling*).

Le domaine de la « gestion économique »

C'est le domaine (B/B', B/C', C/B' C/C') où se trouvent les petits clients. Il est caractérisé par un grand nombre de clients pour une activité très faible. Toute la difficulté pour l'entreprise est de parvenir à gagner de l'argent à moindres coûts. Toutefois parmi ces petits clients, certains peuvent représenter une grande importance stratégique par la qualité de la référence et le pouvoir de prescription qu'elle représente. Dans ce cas, il conviendra de les traiter avec les égards dus aux grands clients.

La segmentation des clients fournit le socle pour construire l'offre (ou proposition de valeur) et la politique de fidélisation adaptées à chaque segment. Connaître et comprendre la segmentation clients, identifier les clients stratégiques pour l'entreprise apporte au manager orienté client un repère essentiel pour hiérarchiser les problèmes qui impactent la satisfaction des clients et affecter son temps aux vraies priorités.

Distinguer transaction et interaction avec le client

Le commerce avec les clients peut être considéré sous l'angle transactionnel seul ; l'entreprise s'intéresse alors au montant et à la fréquence des achats ou encore au potentiel d'achat. La matrice ABC croisée évoquée ci-dessus prend en compte les transactions réalisées et/ou potentielles avec les clients et prospects. Les entreprises qui privilégient un marketing de masse s'intéressent principalement aux transactions, c'est-à-dire au client en tant qu'entité économique.

Le commerce s'étudie aussi sous l'angle des interactions entre le vendeur et l'acheteur. Interactions à l'initiative de l'un ou de l'autre : le client lance une consultation, le fournisseur réclame un paiement. Les entreprises qui privilégient un marketing relationnel accordent une grande attention à ces interactions, sans pour autant négliger la dimension transactionnelle de la relation commerciale. La relation

entre le client et son fournisseur se noue, se tisse, se consolide ou s'affaiblit à l'occasion de ces interactions. D'où l'importance pour le manager orienté client d'identifier les interactions avec le client qui concernent son activité.

Préciser les figures du client

Dans une logique transactionnelle, le client est le titulaire du contrat, celui auprès duquel s'effectue le transfert de propriété du produit ou la réalisation du service en échange du paiement. C'est la personne morale de l'entreprise et son représentant contractuel sur les marchés de B to B[1]. C'est le particulier qui signe le chèque ou fournit la carte de paiement sur les marchés de B to C[2]. Le non-client est un « prospect ».

Dans une logique interactionnelle, le client, voire le non-client, est un acteur, une personne qui interagit avec le ou les représentants de l'entreprise. Dans les faits, « le » client est rarement unique. Le plus souvent, il est incarné par plusieurs personnes, qui auront chacune leur point de vue quant à l'achat ou au ré-achat.

Le client-particulier peut se révéler moins simple qu'il n'y paraît : le conjoint, les enfants ou les amis sont souvent parties prenantes au moment du choix, de la consommation ou de l'utilisation… et du renouvellement de l'achat. Il est influencé dans ses besoins et ses comportements d'achat par sa culture, sa classe sociale, son âge, ses valeurs…

Le client-entreprise recouvre le plus souvent de multiples figures aux besoins et aspirations différents. On distingue souvent quatre figures du client lors d'achats ou d'investissements complexes : le décideur, le payeur, le prescripteur, l'utilisateur.

1. B to B : *Business to business*. L'entreprise vend à une autre entreprise.
2. B to C : *Business to consumer*. L'entreprise vend au particulier.

LES 4 FIGURES DU CLIENT EN B TO B

- ✓ Le rôle du décideur : il est responsable *in fine* de la pertinence du choix dans le sens des intérêts majeurs de son entreprise.
- ✓ Le rôle du payeur : il finance l'achat sur son budget, il s'intéresse aux économies réalisées et au retour sur investissement.
- ✓ Le rôle du prescripteur : il définit le cahier des charges de l'investissement, il valide que les solutions proposées y répondent.
- ✓ Le rôle de l'utilisateur : il est à l'origine de l'expression des besoins, il utilisera ou profitera de l'achat et des services qui y sont associés, il expérimentera la qualité de service.

Là encore, le manager orienté client s'attachera à détecter et mieux connaître les différentes figures du client qui entrent en interaction avec son activité.

Connaître ses clients

Pour développer une relation durable avec un client, il convient de le connaître dans une logique « orientée client », c'est-à-dire :

- ✓ En connaissant le client dans son univers d'utilisateur, sur des critères tels que :
  - son métier et ses processus,
  - son organisation, ses structures, ses représentants,
  - les événements qui peuvent motiver ses achats,
  - ses projets, ses besoins, ses priorités,
  - ses motivations, ses valeurs,
  - ses canaux de communication préférés,
  - l'historique des échanges et communications avec le client…
- ✓ En appréciant la qualité de la relation entretenue avec lui :
  - sa satisfaction,
  - ses motifs de réclamation,
  - son degré de fidélité…
- ✓ Sans négliger, bien sûr, de le connaître en tant qu'acheteur :
  - l'historique de ses achats (produits ou services achetés, fréquence, CA…),
  - sa valeur cumulée depuis le premier achat,

– sa rentabilité,
– son comportement de paiement…

La connaissance du client en tant qu'utilisateur fournit la base pour le comprendre, communiquer avec lui en temps opportun, le conseiller et lui formuler une offre adaptée.

► LES CONDITIONS D'UNE RELATION CLIENT DURABLE

PRINCIPES CLÉS

- La qualité est le premier niveau de la satisfaction client.
- Il est aujourd'hui insuffisant pour s'assurer durablement la préférence du client. L'entreprise doit jouer sur d'autres leviers : les attentes du client et le concept d'expérience positive du client.

Aujourd'hui, la plupart des besoins réels du client sont servis et les innovations sont vite copiées. On l'a vu, le client est aussi de mieux en mieux éduqué et informé, conscient de ses intérêts, soucieux de mieux choisir, capable d'apprécier la valeur de l'offre qui lui est faite, plus distant aussi. Crise aidant, il a mûri. Il est devenu méfiant et s'en laisse moins conter. Il n'est pas forcément prêt à payer plus cher pour un « petit plus » produit. Comment, dans ces conditions, la satisfaction du client contribue-t-elle à sa fidélité, c'est-à-dire à une relation client-fournisseur durable ?

Attentes client et satisfaction client

Noriaki Kano[1] décela très vite la dimension individuelle et émotionnelle de la satisfaction. Il mit en évidence que le client ne ressentait pas symétriquement la satisfaction et l'insatisfaction, en étudiant l'effet généré par la présence ou l'absence de telle ou telle caractéristique dans un produit ou une prestation.

1. Noriaki Kano, expert qualité mondialement reconnu, a reçu en 1997 le prix Deming.

Caractéristique par caractéristique, les clients interrogés devaient répondre à deux questions différentes :

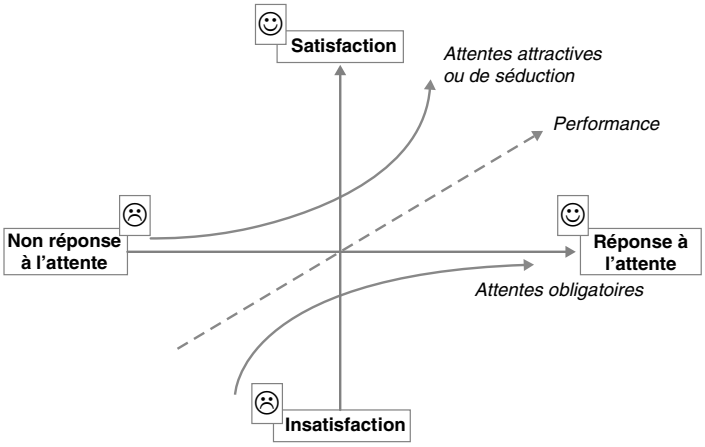
- ✓ « Si avec le produit/service », vous *pouviez* faire cela (par exemple), qu'en penseriez-vous ?
- ✓ « Si avec le produit/service », vous *ne pouviez pas* faire cela, qu'en penseriez-vous ?

Les clients interrogés devaient formuler leur réponse à partir de l'échelle de critères suivante :

- ✓ Cela me fait plaisir.
- ✓ C'est un minimum.
- ✓ Cela m'est égal.
- ✓ Je l'accepte.
- ✓ Cela me dérange.

L'intérêt de cette échelle de critères réside dans la combinaison de réponses affectives (cela me fait plaisir/me dérange) et de réponses qui résultent d'une évaluation plus rationnelle. Le fameux diagramme de Kano[1] (*cf.* figure 6.3) qui résulte de ces travaux apporte un modèle toujours actuel pour améliorer la performance d'un produit ou d'une prestation à partir de trois catégories d'attentes chez les clients. À chaque catégorie d'attentes, correspond un fonctionnement spécifique du mécanisme de la satisfaction.

Figure 6.3 ■ Le diagramme de Kano



1. 1984.

Les attentes obligatoires : ce sont les exigences basiques du client, exigences si évidentes qu'elles sont souvent implicites. En l'absence de telle propriété ou fonctionnalité attendue implicitement du produit, le client ressent une forte insatisfaction. En revanche, il reste relativement indifférent aux gains de performance sur la fonctionnalité en question.

Les attentes de performance : ce sont les besoins exprimés par le client en regard de son contexte, de sa situation et du problème à résoudre par son achat. Le client est conscient des facteurs qui influent sur la valeur de son achat. Il est en posture d'évaluation. Il est insatisfait si le produit ou la prestation ne répond pas à ses besoins de performance ; sa satisfaction croît en fonction du niveau de performance de la réponse apportée sur ces attentes explicites.

Les attentes de séduction : elles correspondent à des besoins du client pas forcément exprimés ou inconscients. L'absence de réponse à ce type d'attentes ne crée pas d'insatisfaction. En revanche, leur présence génère une heureuse émotion pour le client, un ravissement, bref, une super-satisfaction !

Le lecteur retiendra que les innovations peuvent porter tant sur le produit que sur les services associés et que l'innovation d'aujourd'hui devient de plus en plus vite un basique de l'offre tant la concurrence est vive. À titre d'exemple, citons l'airbag qui fut en son temps un véritable plus différenciant et qui aujourd'hui équipe presque toutes les automobiles.

Bouche à oreille et satisfaction client

Un nouvel outil de mesure est venu récemment rappeler la dimension émotionnelle de la super-satisfaction client et surtout son rôle actif en termes de fidélité du client, de rentabilité et de croissance de l'entreprise. Il est connu sous le nom de Net Promoter® Score, ou NPS®, un indicateur adopté par des entreprises de premier plan.

Il revient aux co-auteurs[1] de cet indicateur et de la discipline Net Promoter® d'avoir transformé le fameux dicton « Un client content en parle à 4 personnes. Un client mécontent, à 10 ! » en démarche de progrès opérationnelle. En effet, leurs travaux ont démontré que le client enthousiaste – autrement dit, plus que satisfait – est le meilleur allié de la croissance de l'entreprise par sa propension à y rester attaché, à y renouveler ses achats et à générer autour de lui un bouche à oreille positif favorable à l'arrivée de nouveaux clients, sans autre effort pour l'entreprise.

La mesure s'appuie sur une seule question : « Recommanderiez-vous (la société », le produit ») à un(e) ami(e) ou un(e) collègue ? » En utilisant une échelle de 0 à 10, les clients sont ensuite classés en trois groupes selon leur degré d'enthousiasme à recommander la société ou le produit à un ami ou à un collègue.

LES 3 GROUPES DE CLIENTS DISTINGUÉS PAR LE NPS®

- ✓ **Les promoteurs** (score 9–10) sont vos clients enthousiastes fidèles qui continueront à acheter vos produits et à les recommander aux autres, alimentant la croissance de votre entreprise.
- ✓ **Les passifs** (score 7–8) sont vos clients satisfaits, mais peu enthousiastes et qui restent vulnérables aux offres concurrentes.
- ✓ **Les détracteurs** (score 0–6) sont vos clients mécontents qui peuvent nuire à votre image de marque et entraver la croissance par un bouche à oreille négatif.

Le calcul du Net Promoter Score® s'obtient en soustrayant le pourcentage de clients détracteurs du pourcentage de clients promoteurs. Dès lors, faire progresser le NPS® s'obtient en réduisant le nombre de clients mécontents, la première des priorités, et en développant la satisfaction des autres clients en véritable loyauté. Toute l'efficacité de la démarche de progrès reposera sur un diagnostic juste des motifs d'enthousiasme ou de mécontentement auprès des interlocuteurs clients pertinents, de leurs causes profondes et de la mise en œuvre de plans d'actions appropriés.

1. Net Promoter®, Net Promoter Score® et NPS® sont des marques déposées des sociétés Satmetrix Systems, Bain & Company et de Fred Reichheld.

Le concept d'expérience client

Aujourd'hui, le champ des attentes du client s'est élargi. Il couvre trois domaines :

- ✓ le produit ou la prestation ;
- ✓ le service associé (téléconseil, commercial, supply-chain, SAV, e-services…) ;
- ✓ la relation humaine avec les acteurs de l'entreprise.

C'est la somme des satisfactions obtenues dans ces trois domaines qui constitue aux yeux du client la « valeur de l'offre » en regard du prix à payer pour en profiter. Et de nombreuses études sur les critères de satisfaction ou de mécontentement montrent que le client du XXI^e^ siècle perçoit les différences entre les fournisseurs ou les marques qui sollicitent son pouvoir d'achat, beaucoup moins sur le produit ou la prestation *stricto sensu* que sur le service associé et sur les contacts humains. C'est souvent là que sont situées aujourd'hui les « attentes de séduction » du client.

Le concept d'expérience client correspond au vécu sensoriel et émotionnel du client face au produit et dans les interactions avec son fournisseur. Quelles émotions et sensations le client ressent-il au vu d'une publicité, sur un point de vente, en consultant un site web, à l'appel téléphonique d'un centre d'appels, à l'écoute d'un argumentaire du vendeur, au traitement d'une réclamation, à l'utilisation de son produit, en recevant un dépanneur, à la réception d'une newsletter ou d'un mailing promotionnel ? Quelle image en résultera-t-il pour l'entreprise ? Tous les sens participent à l'expérience du client : l'ouïe, l'œil, le toucher… son cerveau et son cœur aussi.

LES PRINCIPAUX INGRÉDIENTS DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

- ✓ L'offre de base : qu'est-ce qu'on me propose ?
- ✓ Mon temps : ici on m'évite d'attendre, là on prend le temps de m'écouter et me conseiller, et maintenant on me livre vite, hier si possible…
- ✓ Mon sentiment de sécurité : suis-je en confiance avec cette personne, avec ce fournisseur ? Ce produit, ce service, ce système me protègent-ils des risques que j'encours ? La proposition est-elle claire ?
- ✓ Mon identité : est-ce que je me sens respecté dans ce que je suis, mes centres d'intérêt, mes codes, mes valeurs ?
- ✓ Mon individualité : ma situation, mon contexte sont-ils pris en compte ? Suis-je traité comme un numéro ou comme un client ? L'offre et/ou la relation sont-elles personnalisées à moi ?
- ✓ Mon intérêt : qu'est-ce que cette offre va m'apporter ? En quoi m'enrichit-elle ? Par quoi m'enrichit-elle ? Vaut-elle le prix qu'on me demande ?
- ✓ Mon confort : est-ce qu'on me facilite la vie ? est-ce qu'on me complique la vie ?
- ✓ Mes sensations : ce que je vois, j'entends, je touche, je respire…, me procure-t-il une sensation agréable ?

L'orientation client en pratique : développer l'expérience positive du client

Dans une logique de relation client durable, chaque figure du client est une personne unique dont il s'agit d'optimiser l'expérience. S'orienter client, c'est faire preuve d'empathie, c'est-à-dire d'une capacité à percevoir et comprendre les intérêts, les émotions et les aspirations du client, dans son contexte et de son point de vue (et non selon les intérêts égocentriques court-terme du vendeur ou de l'entreprise). C'est ensuite de les prendre pour guide pour élaborer la solution qui résout le mieux son problème. Par exemple, cela peut aller jusqu'à adresser le client à court terme à un concurrent si la solution n'est pas disponible dans l'entreprise, afin de conserver à long terme une relation de confiance avec lui.

Tableau 6.1 ■ Optimiser la contribution de son activité à l'expérience vécue par le client

Ingrédients de l'expérience vécue par le client	Satisfaire les « attentes obligatoires » du client	Satisfaire les « attentes de performance » du client	Satisfaire les « attentes de séduction » du client
L'offre de base (produit ou service)			
Son temps			
Son sentiment de sécurité			
Son identité			
Son individualité			
Son intérêt			
Son confort			
Ses sensations			

En tant que manager orienté client, demandez-vous ce que vous faites, ou pourriez faire, dans votre périmètre d'action pour générer (ou contribuer à générer) auprès des clients de votre entreprise une expérience vécue remarquable. Adaptez le questionnaire proposé (*cf.* tableau 6.1) à votre secteur d'activité et à vos propres responsabilités. Une part importante de l'expérience client, sans doute la plus importante, se vit au contact des collaborateurs de l'entreprise. Quel souvenir le client conservera-t-il du temps passé à un entretien commercial, d'un appel aux services comptables ou d'une visite en magasin :

✓ Une expérience décevante, voire irritante, dont le client ne manquera pas de se plaindre autour de lui, et qui peut conduire à la perte du client (insatisfaction) ?

- ✓ Une expérience conforme à son attente, banale et bien vite oubliée (satisfaction) ?
- ✓ Une expérience remarquable et enthousiasmante dont le client se souviendra avec gratitude, qu'il aura envie de renouveler et qu'il communiquera à son entourage (super-satisfaction) ?

► LES SUPPORTS DE LA RELATION CLIENT

Technologies et communication multicanal avec le client

PRINCIPE CLÉ

Le progrès des technologies de l'information et de la communication a déjà transformé, et continue de transformer en profondeur les interactions de l'entreprise et de ses clients.

L'expression « communication multicanal » fait référence à l'augmentation du nombre de canaux disponibles pour communiquer avec les clients. Entre les médias traditionnels, tels que la télévision, la radio, la presse, les catalogues, les mailings et le contact individuel en face-à-face ou par téléphone, se sont insérés les sites web, la messagerie électronique et le téléphone mobile. Ils démultiplient les moyens et les opportunités de communiquer avec les clients. Ils enrichissent l'expérience client en permettant :

- ✓ plus de personnalisation (messages individualisés, à un groupe ou une communauté de clients…) ;
- ✓ plus d'interactivité (possibilité de répondre, de chater…) ;
- ✓ plus de sensorialité (texte, son, image, toucher, odeur…).

L'intégration technologique des différents canaux de communication constitue l'un des plus importants progrès pour l'efficacité de la communication avec le client. Nous évoquerons :

- ✓ La convergence entre la télévision ou la radio et Internet, qui permet par exemple au client de charger des podcasts.
- ✓ La convergence entre Internet et téléphone mobile qui permet au client d'accéder au site web depuis son portable et d'envoyer des mails et des images de partout dans le monde.
- ✓ L'intégration du fax, du téléphone, du SMS, de la messagerie et d'Internet au niveau d'un centre de contacts. Quel que soit

le canal utilisé, le client est reconnu et le passage d'un canal à l'autre est facilité.

Enfin, les solutions apportées par les nouvelles technologies permettent d'optimiser la communication entre l'entreprise et le client aux différentes étapes de la relation :

- ✓ En amont, quand le client n'est encore qu'un prospect : site web, e-mailing, téléphone…
- ✓ Au cours de l'acte d'achat : sites d'achat sur catalogues pour les particuliers comme pour les entreprises, mais aussi enrichissement de l'acte de vente en face-à-face grâce à des applications multimédia qui mettent le produit en situation, en magasin ou chez le client…
- ✓ Lors de la livraison : e-services qui permettent de suivre la commande.
- ✓ Après la vente : e-services de formation ou de dépannage, FAQ[1], e-newsletters… ou encore forums d'utilisateurs.

Forces de vente et relation client

Même si l'essor des nouvelles technologies ouvre un vaste champ de progrès aux modalités de la relation client et à l'enrichissement de l'expérience client, rien n'indique que le client renonce aux contacts humains. Bien au contraire ! La question est plus celle de la complémentarité entre les canaux de communication au cours des étapes de la relation client. Et au moment de l'achat, le recours à un conseiller ou à un vendeur reste primordial pour la plupart des clients et pour de nombreux types d'achats.

La typologie ABC croisée (*cf.* figure 6.2) fournit une base utile pour penser l'organisation des forces en contact avec le client dans les entreprises travaillant en B to B. Dans une logique de fidélisation :

1. Foire aux questions les plus fréquentes.

- ✓ Les clients du « fonds de commerce » et du « potentiel de développement » requièrent un service hautement personnalisé. Les enjeux économiques sont très importants et la structure de ces grands clients est complexe. En fonction de la taille de ces clients et de leur taille du fournisseur, c'est là que seront mises en place des forces de vente « grands comptes ». En particulier sur les clients A/A', la personnalisation de la relation client pourra aller jusqu'à mettre en place un « *key account manager* » par client, en charge d'élaborer un business plan avec le client, d'élaborer des solutions spécifiques et, à ces fins, d'animer autour des besoins du client une équipe dédiée et multi-compétences (experts techniques, logisticiens, services particuliers, qualiticiens…).
- ✓ Les clients B, de taille plus modeste, pourront être, selon les cas, suivis par une seule personne qui veillera à la bonne gestion des différentes interfaces entre l'entreprise cliente et son fournisseur.
- ✓ C'est sur les clients du groupe « gestion économique », nombreux mais à potentiel d'achat faible, que devront être trouvées les solutions pour offrir une relation client réelle mais à moindre coût. Les plates-formes téléphoniques de contacts, de télévente, d'administration des ventes, d'après-vente et d'assistance trouvent ici toute leur raison d'être.

La même logique peut aussi s'appliquer à certains secteurs de grande consommation. Ainsi, les opérateurs de télécommunications ou les compagnies aériennes distinguent leurs meilleurs clients, friands de services VIP, des technologies les plus nouvelles, connectés en permanence à leur téléphone mobile ou à leur ordinateur portable. Des conseillers spéciaux leur sont parfois dédiés.

L'orientation client en pratique : servir les préférences des clients en matière de canal de communication

L'apport des nouvelles technologies d'information et de communication n'a pas pour enjeu de remplacer la relation face-à-face ou les médias de masse par des canaux informatisés. Il s'agit au contraire, grâce à eux, d'optimiser les interactions avec le client pour construire un dialogue utile et vivant.

Trois principes sont à respecter :

- ✓ Identifier les préférences du client, en matière de canal de communication et en fonction des phases de la relation, de façon à enrichir son expérience et faciliter les interactions avec lui. Quelles informations ou quels e-services le client apprécie-t-il de trouver sur le site de l'entreprise ? Pour quelle interaction a-t-il envie d'un accès mail ou téléphonique immédiat ? Quand est-il indispensable d'offrir au client une conversation en face-à-face ?
- ✓ Demander au client la permission de communiquer proactivement avec lui de façon à éviter tout ressenti d'intrusion préjudiciable à son niveau de satisfaction. Rappelons ici que la loi, en France, protège la vie privée des personnes. En particulier, sur les marchés de grande consommation, les professionnels de la direction informatique, du marketing et de la relation client sont réputés connaître la position du législateur en la matière. La loi n° 2004-801 du 6 août 2004, qui a modifié la loi « Informatique, fichiers et libertés » du 6 janvier 1978, définit la protection des particuliers à l'égard de l'utilisation et des traitements de données nominatives et personnelles[1].
- ✓ Délivrer simultanément des messages homogènes et cohérents quel que soit le canal de communication par lequel le client entre en contact avec l'entreprise. On ne saurait trop souligner les dégâts pour l'image de l'entreprise lorsqu'elle lance une campagne de publicité ou même d'informations sans que les collaborateurs au contact des clients en connaissent les termes. De même, un grand client fidèle concevra beaucoup d'irritation de se voir non reconnu comme tel au service après-vente alors qu'il est l'objet de toutes les attentions du service commercial.

1. La Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) est l'autorité administrative indépendante en charge d'assurer la protection des données personnelles des citoyens français. La CNIL contrôle en particulier les fichiers mis en place dans les entreprises.

Dans ce domaine, le manager orienté client se tient lui-même informé des messages et offres destinés aux clients. Il relaie ces informations auprès de ses équipes, *a fortiori* si elles sont amenées à communiquer avec les clients.

► LA SATISFACTION CLIENT : UN DÉFI COLLECTIF

Développer l'expérience positive du client pour aboutir à la super-satisfaction qui le fidélisera est un exercice complexe.

À chaque interaction, le client vit une expérience, agréable ou pas, mémorable ou pas. Et dès lors qu'un fournisseur dépasse le stade de la très petite entreprise, un même interlocuteur client communiquera dans le temps avec des personnes différentes.

De plus, toutes les occasions de contact n'auront pas la même importance pour lui. Ses besoins et attentes, implicites ou explicites, varieront aussi dans le temps.

PRINCIPES CLÉS

- Le véritable défi de la satisfaction client est collectif et nécessite une intense coopération entre les acteurs. Chaque collaborateur détient sa part de responsabilité.
- Le plus difficile reste de créer ensemble une expérience client à la fois homogène et enthousiasmante.

Ajoutons que les personnes au contact des clients ne sont pas en maîtrise de tout ce qui peut impacter la satisfaction du client (par exemple, la disponibilité du produit).

Enfin, comme on l'a vu précédemment, le client-entreprise est le plus souvent représenté par plusieurs personnes, ce qui multiplie le nombre de personnes à satisfaire.

L'outil « parcours client »

Le parcours client est la description, de son point de vue, de ses interactions avec l'entreprise sur toute la durée du cycle de vie client.

Cet outil est assez simple à élaborer lorsque le client est un particulier. En revanche, sur les marchés de B to B, plusieurs parcours client sont à décrire. Prenons le cas par exemple d'un éditeur de logiciels. Dans l'entreprise cliente, plusieurs interlocuteurs entrent en interaction avec le fournisseur. Le parcours client du directeur

informatique n'est pas le même que celui de l'utilisateur. Dans une logique de fidélisation, les deux parcours sont importants à élaborer.

Sous le parcours du client, on retrouvera les processus mis en place chez le fournisseur pour organiser et contrôler ses activités orientées client :

- ✓ élaborer, innover ;
- ✓ informer, communiquer ;
- ✓ conseiller, prescrire, établir un devis ;
- ✓ produire, servir, livrer ;
- ✓ facturer, encaisser, recouvrer ;
- ✓ assister, former, dépanner.

Sur chaque processus sont postés les acteurs de l'entreprise. Acteurs du front-office, commerciaux itinérants, en point de vente, en centre de contacts, ou encore techniciens d'avant-vente ou d'après-vente, tous en charge des contacts directs avec le client. Acteurs du back-office, en charge de la gestion des commandes, de l'administration des contrats, de l'approvisionnement, des livraisons… Acteurs des services supports, du marketing, de la gestion…

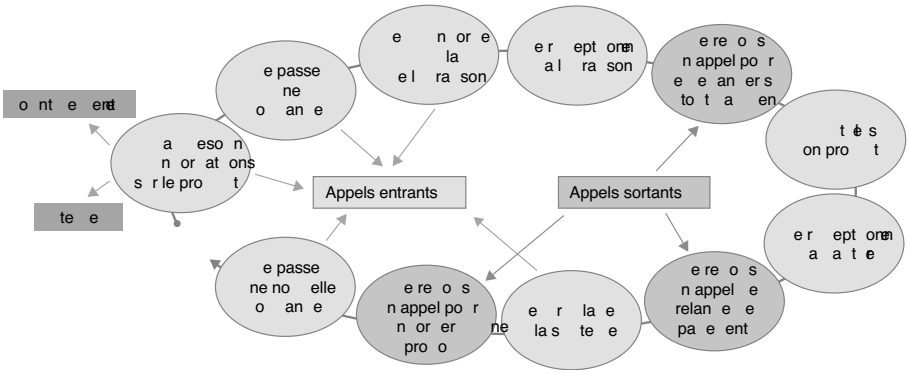
L'outil « parcours client » présente plusieurs intérêts :

- ✓ Son élaboration correspond à un exercice d'empathie. Il s'agit de se projeter dans l'univers du client pour repenser aux événements déclencheurs d'interactions à son initiative.
- ✓ Sa visualisation procure une prise de conscience plus affûtée des besoins et attentes du client dans chaque circonstance. Au fur et à mesure des événements, l'état d'esprit du client n'est plus le même. Chaque interaction peut être étudiée en tant que telle pour y développer une expérience particulièrement positive pour le client. Les conclusions de cette étude pourront venir enrichir (ou simplifier) des éléments des processus internes correspondants.
- ✓ Chacun dans l'entreprise peut à la fois rattacher sa contribution personnelle à la satisfaction du client, tout en percevant à quel point l'enjeu de la fidélisation est partagé avec d'autres collègues qui participent comme lui à la chaîne de service du client. En ce

sens, la vision du parcours client procure à tous une vision unifiée du client.

En vous inspirant de l'exemple proposé dans la figure 6.4, dessinez le parcours de vos propres clients. Vous pourrez ensuite mieux identifier les liens entre l'activité de vos collaborateurs et leur contribution, directe ou indirecte, à la satisfaction du client dans une perspective « orientée client ».

6.4 ■ Exemple de parcours client dans un centre de contacts



Le système d'information, lien entre les correspondants du client

Les logiciels de gestion de la relation client ou CRM (*customer relationship management*) ont été introduits dans les entreprises à l'aube des années 2000. Si les premières implantations se sont parfois révélées décevantes, les conditions de succès d'un projet CRM sont aujourd'hui mieux maîtrisées. Il en résulte des bénéfices mieux reconnus. Le logiciel CRM permet de constituer une base de données clients et prospects sur laquelle tous les acteurs de la relation client viendront se connecter, tant pour en extraire les informations utiles à leur activité que pour l'enrichir de nouvelles données concernant les clients, leurs transactions et les informations collectées au cours des interactions.

Les managers marketing et commerciaux y trouvent les données utiles pour analyser les ventes, construire des plans d'action, cibler des actions de prospection, personnaliser et automatiser des

campagnes. Les commerciaux sont assistés pour la gestion de leurs rendez-vous et de leurs relances, voire pour l'élaboration des offres. Ils accèdent d'un « clic » à l'historique des ventes. Les conseillers des plates-formes ADV ou des centres d'appels, ou encore les techniciens du SAV et les hot-lines d'assistance technique accèdent immédiatement à la fiche client et à l'historique des relations. Ainsi, chacun dispose en temps réel de la connaissance utile pour exercer son métier en pleine connaissance du contexte client. C'est bien le logiciel CRM qui permet aux acteurs postés sur le parcours du client d'entretenir avec lui un dialogue consistant et valorisant. Le client n'a plus besoin de répéter son histoire à chacun, il est connu, il se sent mieux reconnu. Encore faut-il que chacun introduise dans la base de données les informations collectées ou produites à son niveau.

C'est pourquoi le manager orienté client doit s'attacher à donner du sens au logiciel CRM de l'entreprise et au traçage des informations clients qui sont générées au niveau de son activité. Les bonnes pratiques de chaque collaborateur en matière d'enregistrement des données client conditionnent l'action pertinente de tous les acteurs de la chaîne de service du client.

Les moments de vérité de la relation client

Sur le parcours du client, les « moments de vérité » sont les interactions dans lesquelles le client risque de rompre la relation commerciale avec son fournisseur. Ce sont des moments à forte charge émotionnelle et dans lesquels la déception ou le mécontentement peut être fatal pour l'attachement du client. Les moments de vérité diffèrent selon les secteurs d'activité.

Prenons l'exemple de l'assurance habitation pour illustrer, comment la situation de sinistre devient un moment de vérité. Le client paie pour se prémunir d'un risque. Le risque, par définition, se réalise rarement. Et certains clients sont parfois victimes de l'impression (rappelons ici qu'elle est fausse) de payer chaque

année pour « rien ». Quand le risque se réalise, un dégât des eaux par exemple, ce type de client devient fort exigeant quant à la qualité d'accueil et de service qui lui sont offerts. Un faux pas dans l'accueil du client, un manque d'empathie ou de présence, trop de lenteur ressentie dans le déroulement de la procédure… et notre client décide, *in petto*, de changer d'assureur pour les vingt années suivantes. Ou encore, imaginons une satisfaction mitigée à propos d'une franchise de remboursement, en dépit du parfait respect de la clause contractuelle prévue, et simultanément, l'arrivée du mailing accrocheur d'un concurrent : voilà notre client devenu plus sensible au chant des sirènes, tout prêt à l'infidélité !

Il appartient à chaque entreprise d'identifier quels sont, dans son secteur d'activité, ces fameux moments de vérité dans lesquels le lien entre le client et son fournisseur est fragilisé. Un peu comme dans la relation amoureuse, toutes les « premières fois » sont à surveiller : premier appel à un fournisseur inconnu, premier achat, première installation, première utilisation. Peuvent survenir des tensions au fil du temps : toute situation de réclamation est par définition un moment de vérité dans lequel le client mesure la volonté de son fournisseur de rétablir sa satisfaction. Les renégociations tarifaires, les réengagements de contrat sont aussi des moments sensibles.

Le manager orienté client connaît les moments de vérité de la relation client. Il met en place des alertes, il forme ses collaborateurs à la détection des situations à risque et aux bonnes pratiques relationnelles qui rétablissent un dialogue confiant avec le client. Il veille en particulier à mettre sous contrôle le traitement des réclamations qui parviennent dans son activité.

Dysfonctionnements et situations d'exception

Si l'on peut craindre la rupture de la relation client dans les moments de vérité, paradoxalement les circonstances à forte charge émotionnelle sont aussi des opportunités de s'attacher durablement le client.

L'entreprise s'organise bien évidemment dans le but de satisfaire ses clients. Toutefois le « zéro défaut » reste un idéal et le processus le mieux huilé du monde n'est jamais à l'abri d'un aléa occasionnant un dysfonctionnement pour le client. Quand ce dernier

adresse une réclamation, il offre alors une chance à son fournisseur de se rattraper. Et le traitement excellent d'une réclamation peut aller jusqu'à générer du soulagement, de la gratitude, voire de l'admiration chez ce même client. Dans ce cas, le fournisseur qui a su faire la preuve tant du respect qu'il porte à son client que de son efficacité à réparer son erreur ou un préjudice, suscite un train d'émotions positives. C'est là la meilleure façon de restaurer l'équilibre de la relation et de ré-assurer le client dans la conviction qu'il a bien placé sa confiance.

Autre cas de figure, la demande exceptionnelle. Prenons le cas d'un client victime d'un problème dans son environnement et qui va appeler son fournisseur à l'aide pour le résoudre. Plus le problème est critique à ses yeux, plus grande sera la reconnaissance éprouvée, dès lors que le fournisseur se montrera solidaire et déploiera ses efforts pour mettre en place une solution. Raccourcir le délai standard, détacher un collaborateur, offrir un produit de substitution, voire faire appel à un concurrent pour rendre service à son client... là encore, le client sera touché et ravi.

Enfin, il reste les moments de célébration, les aboutissements heureux tels que la remise des clefs d'une nouvelle maison ou d'une voiture, la conclusion d'un projet d'envergure. Équipe client et équipe fournisseur sont heureuses. Des gestes simples et conviviaux, ou encore des cérémonies festives permettent d'ancrer chez le client le souvenir remarquable d'une collaboration réussie et d'aiguiser le désir de se revoir.

Bien sûr, il n'entre pas dans notre propos de recommander l'augmentation des dysfonctionnements ni la systématisation d'efforts coûteux pour s'attacher les clients. Le lecteur retiendra qu'une relation durable est sous-tendue par un niveau suffisamment élevé de satisfaction du client et qu'elle est dynamisée par des temps forts, – et qui doivent rester exceptionnels –, dans lesquels le fournisseur et surtout, ses représentants, se surpassent, surprennent positivement le client, favorisant ainsi son attachement.

L'orientation client en pratique : coordination et coopération autour du client

Dans une organisation par processus, les acteurs sont interdépendants. Le collaborateur au contact du client (en front-office), s'il est responsable de la qualité du contact qu'il établit avec le client, n'a pas toujours la capacité à résoudre sur le champ son problème. Les traitements sont effectués par les acteurs de « back-office ». Chaque maillon de la chaîne de service du client ne réalise qu'une partie de la prestation totale en y apportant sa valeur ajoutée.

La collaboration interne s'inscrit dans le modèle client-fournisseur[1]. Tous les maillons contribuent à la performance de la prestation finale et à sa valeur ajoutée globale. L'efficacité d'un seul de ces maillons ne produit pas pour autant l'efficacité de l'ensemble. En revanche, la qualité des contrats intermédiaires passés aux différents stades du processus garantit, dans une large part, la qualité de la production finale délivrée au client. C'est ce qu'on appelle la coordination entre les acteurs.

Toutefois, entre des activités interdépendantes, seules les interactions humaines permettent les ajustements mutuels en cas d'imprévu, d'exception, en situation dégradée ou encore en situation de crise. L'ajustement mutuel efficace est la plus-value potentielle de l'interaction des clients et fournisseurs internes. Pour que ces ajustements mutuels – et « hors-contrat » – soient effectués, les acteurs doivent se sentir liés par une œuvre commune, solidaires de cette œuvre, autorisés et incités à la perfectionner ensemble. On parle ici de la coopération des acteurs internes autour de l'enjeu partagé de satisfaction client.

Mais la coopération ne se décrète pas. En dépit d'un lien organisationnel transversal, les acteurs des métiers peuvent continuer à travailler sans coopérer réellement. Ce sont les fonctionnements en « silo », dans lesquels les professionnels restent entre pairs, partageant un vocabulaire, un savoir-faire et des valeurs qui leur sont propres. Les messages et les comportements perçus par le client sont alors hétérogènes, éventuellement discordants. Et l'effet produit sur le client est rarement remarquable !

1. Ainsi que nous l'avons vu au chapitre 5, figure 5.2.

Philippe Zarifian[1] associe à la coopération la condition de « l'intercompréhension », c'est-à-dire, « la compréhension réciproque : à la fois connaître autrui – ce qu'il est nécessaire de savoir pour bien coopérer –, ses apports possibles, ses contraintes, mais aussi comprendre autrui du point de vue de ses intentions, de ses attentes, de ses désirs, et croyances ».

Le manager orienté client favorise la coopération inter-métiers autour de la satisfaction client en développant chez ses collaborateurs la connaissance des autres métiers. Il favorise les rencontres, les échanges et les discussions avec ceux des autres métiers. Ainsi, il développe l'intercompréhension entre collaborateurs propice à la coopération de son équipe avec les autres équipes autour des enjeux clients.

► LE FACTEUR HUMAIN DANS LA SATISFACTION DES CLIENTS

PRINCIPES CLÉS

- Le client apporte dans l'interaction ses besoins et attentes et l'engagement de son individualité.
- Derrière lui, il y a son groupe social : son entourage amical et professionnel et l'entreprise dont il représente les intérêts.
- À charge pour le fournisseur, de transformer ces attentes en attachement au fil du parcours accompli par le client.

1. Philippe Zarifian est un sociologue français. Il est professeur à l'Université de Paris-Est Marne-la-Vallée dont il a créé et dirigé le département de sociologie. Ses travaux portent sur la sociologie générale (sociologie de la modernité, sociologie du sujet), sur la mondialité, la sociologie du travail et la sociologie des modèles d'organisation en développant de nouveaux concepts tels que « événement », « communauté d'action », « sociologie du devenir », « modèle de la compétence » , « communication intercompréhensive », « mondialité ».

Communautés de clients et marketing participatif

Les communautés virtuelles se sont spontanément développées sur Internet. Elles fonctionnent autour de centres d'intérêt partagés par les membres. Si l'écoute des clients est une pratique établie de longue date dans les entreprises qui réussissent, les nouvelles technologies permettent de leur donner la parole à relativement faible coût. Faire coopérer ses clients à l'amélioration de son site de vente ou à l'élaboration de ses produits contribue à leur fidélisation. C'est au fond développer l'intercompréhension fournisseur-clients, installer la communication, utiliser les compétences du client, son expérience et son imagination pour co-produire l'offre produit ou service. Le client internaute doit bien sûr constater que ses remontées sont exploitées pour en retirer fierté et satisfaction. La relation commerciale s'enrichit alors d'échanges non marchands.

Les compétences des équipes au contact des clients

Au-delà des techniques de vente et de négociation que l'entreprise entretient chez ses commerciaux, le développement des compétences orientées client de tous les autres acteurs au contact des clients figure maintenant en bonne place dans les plans de formation.

Qu'attend le plus souvent le client d'une interaction avec un conseiller en point de vente ou à distance ?

- ✓ Un interlocuteur professionnel qui lui donne accès au service ou à l'offre du fournisseur.
- ✓ Un rapport humain au plein sens du terme, fait de présence souriante, d'écoute et de considération.
- ✓ Enfin, une réponse, une proposition ou un conseil pertinent, voire créatif, au regard de ses besoins et attentes.
- ✓ Et si le client doit choisir, le sentiment d'avoir pris la bonne décision avec un interlocuteur fiable qui prendra en charge les suites à donner.

Nous suggérons trois rôles à conjuguer au cours d'une interaction avec un client, rôles auxquels sont attachés des connaissances,

des techniques ou des comportements à maîtriser par les collaborateurs concernés.

Ambassadeur du fournisseur

- ✓ Il connaît les attributions de son rôle, il utilise sa zone d'autonomie, il assume ses responsabilités en matière d'accords pérennes avec le client.
- ✓ Il porte l'image et les valeurs de la marque ou du fournisseur à travers ses comportements.
- ✓ Il met en lumière son rôle et la proposition de valeur du produit, du service.
- ✓ Il construit l'adhésion réfléchie du client aux solutions apportées, il conclut un accord pérenne.
- ✓ Il s'engage et construit la confiance du client dans l'entreprise et ses représentants, il traite les suites des décisions.
- ✓ Il capitalise l'information client et la transmet en interne.

Expert de l'offre, expert des besoins

- ✓ Il appréhende le client sur son parcours et dans son environnement, à chaque contact.
- ✓ Il diagnostique les attentes du client, tant opérationnelles que relationnelles.
- ✓ Il connaît son offre produit ou service et sa valeur ajoutée pour l'utilisateur.
- ✓ Il conseille le client et élabore la réponse pertinente pour chaque client.
- ✓ Il identifie et saisit les opportunités de super-satisfaire le client.

Compagnon de la relation

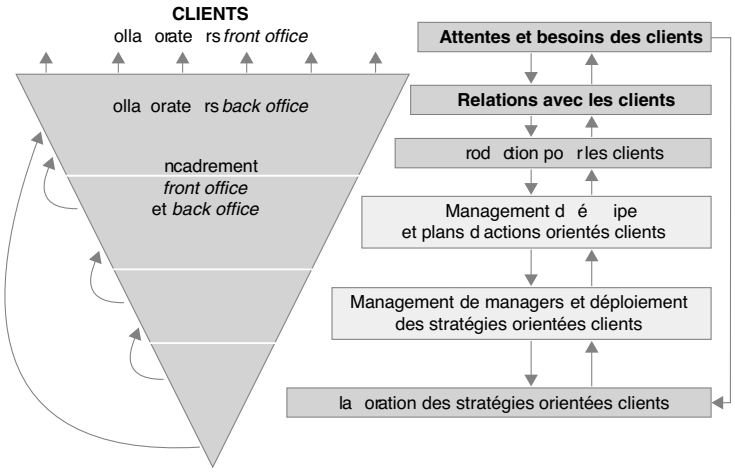
- ✓ Il établit une communication proche avec le client.
- ✓ Il assure une conduite d'entretien discrète et souple.

✓ Il fait preuve d'écoute active et de disponibilité.
✓ Il fait preuve d'empathie auprès du client.
✓ Il identifie et gère les moments de vérité avec tact et diplomatie.

Bonnes pratiques de management « orientées client »

Dans l'entreprise orientée client, la structure prend la forme de la pyramide inversée. C'est tout d'abord une manière de symboliser le rôle fondamental du client pour l'orientation des actions et le besoin de flexibilité et de créativité pour s'adapter à un client qui évolue en permanence. C'est aussi reconnaître l'importance des acteurs en contact avec les clients. Bien sûr, cela ne correspond pas à l'inversion des rôles. La direction de l'entreprise qui apparaît au bas de la pyramide dirige toujours ! Toutefois, son rôle est d'impulser une stratégie tout en laissant le soin à l'encadrement intermédiaire de définir les moyens pour y parvenir. À l'inverse de la pyramide classique qui induit des directives qui partent du haut et sont déclinées jusqu'à l'échelon le plus bas, le schéma suggère un management qui met en responsabilité les acteurs, donne un cadre pour l'action, met en place les conditions de leur réussite, s'appuie sur des équipes qui coopèrent et favorise la prise d'initiative au bénéfice de la satisfaction des clients.

Figure 6.5 ■ L'entreprise orientée client


CLIENTS
olla orate rs front office
olla orate rs back office
ncadrement
front office
et back office
Attentes et besoins des clients
Relations avec les clients
rod dtion po rles clients
Management d é ipe
et plans d actions orientés clients
Management de managers et déploiement
des stratégies orientées clients
la oration des stratégies orientées clients

Pour le manager orienté client, voici trois principes de management, illustrés par des exemples de pratiques qui construisent les conditions de réussite des collaborateurs, et qui favorisent la coopération et la compréhension entre les équipes.

Mettre en responsabilité ses collaborateurs et favoriser l'esprit d'initiative

- ✓ Inscrire un objectif de satisfaction « client », interne ou externe, parmi les objectifs des collaborateurs.
- ✓ Veiller à la cohérence entre objectifs de productivité et objectifs de qualité de service.
- ✓ Donner à ses collaborateurs des marges de manœuvre pour décider face à leurs interlocuteurs internes ou externes, tout en fixant les limites et modalités de reporting.
- ✓ Définir le processus de traitement des réclamations internes.
- ✓ Encourager la remontée des dysfonctionnements, veiller à leur traçage et à leur transmission le cas échéant aux services concernés.
- ✓ Développer et valoriser les compétences d'affirmation de soi de ses collaborateurs et leur capacité à conseiller et convaincre.
- ✓ Favoriser les initiatives et décisions utiles. Faire connaître les critères à privilégier : retour sur investissement en termes d'économie, de satisfaction client, de facilité du travail.
- ✓ Mettre en place des réunions d'échanges pour partager la connaissance client interne/externe, trouver des solutions à des problèmes clients internes/externes non résolus ou encore, partager les expériences qui ont rendu les clients internes/externes super-enthousiastes.

Construire la culture client de ses collaborateurs

- ✓ Connaître soi-même l'organisation, les grands savoir-faire et les offres de son entreprise, ses références clients les plus importantes, les consultations. Partager ces données avec son équipe. Chacun,

à son niveau, doit être capable de présenter son entreprise à une personne extérieure, fournisseur ou client et de s'orienter dans l'entreprise.

- ✓ Expliquer à tout nouveau collaborateur ce qu'est le « parcours client » et à quel moment du parcours son travail parvient en visibilité du client.
- ✓ Diffuser de l'information sur le niveau de satisfaction des clients en réunion.
- ✓ Pratiquer le benchmarking dans son métier : connaître les pratiques d'autres entreprises, de ses concurrents, les procédés qu'ils emploient pour améliorer leur qualité de service ou diminuer les coûts. Partager ces informations en équipe.
- ✓ Inviter ses pairs des autres activités dans sa réunion d'équipe pour qu'ils présentent leur activité et répondent aux questions de vos collaborateurs. À l'inverse, aller présenter son activité dans les réunions d'équipe de ses pairs.
- ✓ Inviter en réunion un expert processus ou qualité pour qu'il explique comment le respect des processus permet de garantir la qualité de service et quels acteurs internes y contribuent.

Soutenir la fierté et la motivation « orientée client » des collaborateurs

- ✓ Faire vivre les valeurs de solidarité et de convivialité au sein de l'équipe et avec les collègues des autres métiers.
- ✓ Veiller à être soi-même sur le terrain, en support des équipes, dans les périodes de surcharge ou de crise.
- ✓ Être moteur en interne pour résoudre les difficultés qui portent préjudice à la satisfaction client et dont la résolution ne dépend pas des collaborateurs.
- ✓ Apporter des explications aux collaborateurs quand des problèmes récurrents qui ne dépendent pas d'eux restent irrésolus. Travailler avec eux le discours à tenir face aux clients ou aux fournisseurs.
- ✓ En cas de crise (rupture produit, panne du système d'information, etc.), préparer avec ses collaborateurs les messages à tenir aux clients.

- ✓ Développer et valoriser les compétences d'écoute et la capacité à analyser et remonter les informations concernant les besoins et attentes des clients.
- ✓ Communiquer au moins autant sur ce qui va bien que sur ce qui va moins bien.
- ✓ Faire régulièrement le point sur les plans de progrès. Montrer factuellement que l'équipe avance.
- ✓ Partager les expériences réussies de traitement des réclamations. Vous ferez coup double : valoriser les collaborateurs qui en sont l'auteur et diffuser des pratiques gagnantes au sein de l'équipe.
- ✓ Innover. Chercher avec son équipe les idées qui permettent d'enthousiasmer le client par un service qui dépend d'eux, un « plus » inattendu et gratifiant.

☒

Pour gagner la préférence durable du client, l'entreprise doit aller au-delà de la simple satisfaction, devenue un attendu basique. La « loyauté » du client se construit par des expériences humaines fortes vécues tout au long de la relation. Le facteur humain en est la clef.

Chapitre 7

Innover et capitaliser les pratiques

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ♦ Que signifie innover aujourd'hui ?
- ♦ Comment faire émerger la créativité de ses collaborateurs ?
- ♦ Quels sont les ressorts de la créativité ?
- ♦ Pourquoi et comment gérer les savoirs de son équipe ?

► SAVOIR INNOVER

PRINCIPES CLÉS

- Si la créativité reste centrale pour innover, elle est loin d'être suffisante.
- L'innovation résulte d'un processus organisé tourné vers les besoins du marché.

L'innovation est la transformation d'idées originales en applications profitables ou plus largement en valeurs pour l'entreprise et ses clients. Son but est de créer un avantage compétitif.

Lorsque l'on parle d'innovation, on pense spontanément aux innovations produit, mais l'innovation va au-delà. Elle porte aussi sur la mise en œuvre d'un nouveau procédé, voire d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'organisation.

L'innovation existe sous deux formes majeures :

✓ un réflexe permanent dans le travail au quotidien ;
✓ la mise en œuvre spécifique d'un chantier d'innovation en réponse à un besoin.

Globalement, les méthodes à utiliser sont identiques dans les deux cas.

Au-delà de la créativité nécessaire mais pas suffisante, l'innovation exige :

✓ la volonté d'innover ;
✓ la prise en compte des besoins du marché ;
✓ la mise en place d'un vrai processus.

Avoir la volonté d'innover

Pour innover, il faut de l'envie, de l'énergie et une ambition. Antoine Riboud, fondateur de BSN, soulignait à ce titre l'importance du courage industriel dans la réussite de l'innovation.

Mis à part les cas où elle est le pur fruit du hasard[1], l'innovation naît le plus souvent d'une volonté de créer dans un domaine précis. À titre d'exemple, un grand groupe agro-alimentaire exprime sa volonté de la façon suivante : offrir la santé au plus grand nombre via des produits agroalimentaires. Il s'agit d'une réelle voie d'innovation qui oriente les collaborateurs pour imaginer des réponses à tous les niveaux : produit, commercial, packaging, etc.

Si le manager attend de ses collaborateurs qu'ils innovent en créant de nouveaux produits ou services, leur donner carte blanche complète serait une erreur. Il courrait le risque que cette création soit en décalage avec la ligne stratégique de l'entreprise.

Cadrer le champ de l'innovation permet d'orienter la réflexion et d'augmenter la probabilité de faire émerger des idées originales et fructueuses. Lorsqu'il s'agit de mettre au point un nouveau produit ou un nouveau service, le cadrage porte sur des axes de travail découlant directement de la stratégie de l'entreprise.

Lorsqu'il s'agit de résoudre un problème ponctuel, de faire preuve d'innovation dans le quotidien, le cadrage n'est pas possible et s'apparente davantage à la description d'un objectif à atteindre. Dans ce cas, le manager donne un objectif précis pour cadrer la réflexion créative et permettre de faire émerger de la nouveauté de son équipe.

En résumé, la commande du manager doit être claire pour laisser libre cours à l'imagination des collaborateurs.

Partir d'une opportunité et non d'une idée

Si géniale que soit une idée, elle ne trouvera sa place que s'il y en a une pour elle, c'est-à-dire si le client interne ou externe la perçoit comme un réel gain pour lui. Une innovation refusée n'en est pas une. Pour que la nouveauté soit acceptée, elle doit faire ses preuves

1. On parle dans ce cas de sérendipité. Ce terme inspiré d'un conte persan a été introduit par le romancier anglais Horace Walpole en 1754 et désigne les découvertes inattendues. Repris dans les années cinquante dans le vocabulaire de la psychologie, il désigne aujourd'hui, en matière de créativité, l'exploitation créative de l'imprévu.

sur le terrain : combler un manque ou apporter un réel avantage par rapport à la solution existante.

Coupler l'émergence des idées avec les besoins à venir est nécessaire pour que l'innovation rencontre au plus vite son marché. C'est pour cela que la quête des opportunités est indispensable dans la démarche d'innovation. L'innovation provient pour moitié de l'entreprise et pour moitié du marché.

L'analyse des besoins du marché et des compétences de l'entreprise

Lorsqu'il s'agit de créer un nouveau produit ou service, l'analyse du marché s'impose. Elle recouvre :

- ✓ l'analyse de besoin à court, moyen et long termes ;
- ✓ l'analyse de la concurrence.

Cette analyse du marché est à confronter avec les capacités et les compétences de l'entreprise.

C'est dans la zone de recouvrement que les innovations vont naître. Si une entreprise a des compétences dans un domaine et que le marché a des besoins qui nécessitent ces compétences, l'innovation a des chances de trouver sa place plus vite.

La mise en place d'une veille

Avec l'augmentation de la concurrence, l'ouverture des marchés à l'échelle mondiale et le raccourcissement des cycles de vie des produits, l'anticipation devient presque vitale.

Les activités de veille sont un moyen d'identifier les besoins à couvrir et peuvent même guider dans le choix des voies d'innovation.

Pour cela, les 4 types de veille sont mobilisés : concurrentielle, technologique, commerciale et environnementale.

La veille ne doit pas se limiter à une simple analyse de l'existant, mais doit être prospective. Ce qui est important pour une entre-

prise, c'est de deviner ce que fera le concurrent demain et pas de connaître ce qu'il fait aujourd'hui.

Le manager dans sa veille doit observer trois champs d'informations vitales :

- ✓ L'environnement stratégique.
- ✓ Les signaux faibles, c'est-à-dire les informations relatives à des changements qui peuvent se produire dans l'environnement. Tout le talent réside dans l'instinct qui permettra de repérer les véritables opportunités parmi ces signaux faibles.
- ✓ Les informations qui pourraient mettre en péril la stratégie de l'entreprise.

Chaque manager en faisant l'analyse dans son champ d'expertise va ainsi contribuer à structurer la stratégie d'innovation de l'entreprise dans son ensemble.

S'appuyer sur un processus d'innovation clair

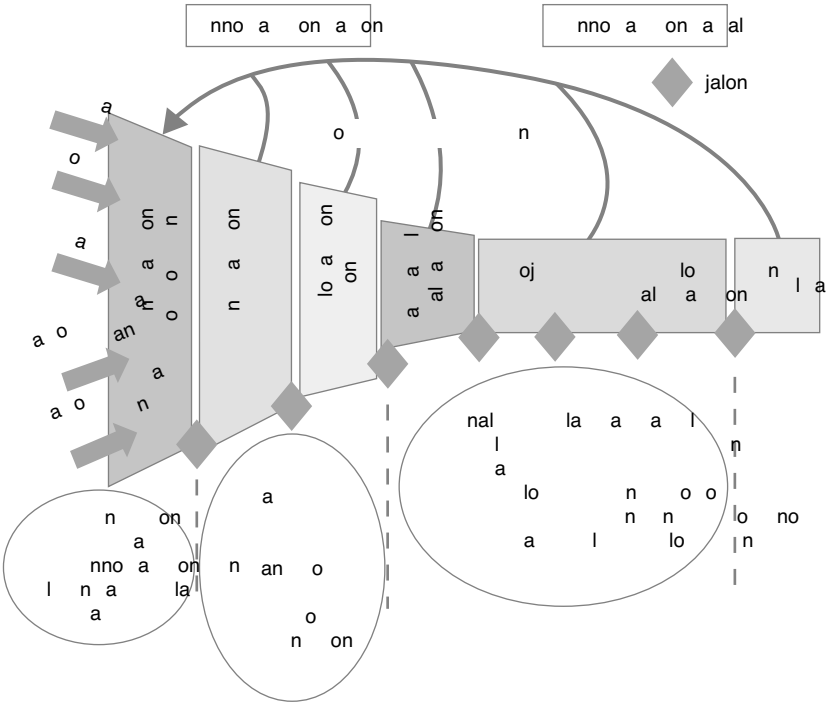
La réussite du processus d'innovation réside principalement dans la capacité de l'entreprise à transformer ses idées nouvelles en succès. Le succès d'une innovation ne dépend pas seulement de la performance technologique de l'entreprise, mais encore de la manière dont elle va gérer sa capacité à innover.

Cette « machine à transformer les idées » se concrétise dans un processus jalonné d'étapes clés, faisant intervenir des acteurs pluridisciplinaires et comprenant des moments de décision. Seule la mise en place d'un processus d'innovation va permettre à l'entreprise de développer de véritables innovations de rupture en associant toutes les ressources transversales nécessaires.

Le processus d'innovation n'est pas linéaire. Il s'apparente à une démarche en entonnoir incluant une phase exploratoire et ouverte (innovation amont), suivie d'une phase cadrée à incertitude réduite (innovation aval).

Le processus représenté à la figure 7.1 met en évidence les spécificités de chacune de ces deux grandes phases.

Figure 7.1 ■ Le processus d'innovation (pipeline de l'innovation)



L'innovation amont

Dans cette phase, l'objectif est d'exploiter le maximum d'idées, avant qu'elles ne coûtent trop, pour ne conserver que celles dont les chances de succès technique et commercial sont les plus élevées.

L'innovation amont est donc caractérisée par un foisonnement d'idées, par des analyses exploratoires, par des simulations et des prototypes.

Pendant cette période, le manager veille à faire le lien entre la stratégie et les opportunités d'innovation :

- ✓ il aide les équipes à produire des idées innovantes ;
- ✓ il aide à présélectionner les idées prometteuses ;
- ✓ il présente les idées à un comité de décision ;
- ✓ il aide à la préparation des études de faisabilité.

L'innovation aval

Elle a pour objectif de garantir la mise sur le marché d'un produit innovant dans un temps optimal en respectant les contraintes techniques et les attentes du marché. Dans le cas d'une innovation interne, il s'agit de réussir la mise en œuvre d'un processus innovant en gérant les résistances au changement et les répercussions sur le travail quotidien des équipes.

Bien que le processus d'innovation soit représenté visuellement comme linéaire, il n'en est pas de même sur le terrain. Au contraire, une de ses caractéristiques est d'admettre des retours en arrière, des mises en veille, des changements de direction, voire des points d'arrêt car il est régi avant tout par l'inconnu et l'incertitude.

Chaque étape du processus est marquée par un jalon : analyse approfondie de la situation et des objectifs à atteindre. C'est le moment privilégié pour décider de la suite à donner et se questionner :

- ✓ Voulons-nous aller plus loin ou pas ?
- ✓ Souhaitons-nous réorienter la réflexion ?
- ✓ Souhaitons-nous mettre en veille le projet d'innovation ?

Chaque jalon fait l'objet d'une prise de décision : Go ou No Go.

Le rôle du manager

Faire le diagnostic de la capacité d'innovation de son service

Le modèle en 5 territoires de F. Debois & E. Chenevier sert à représenter la capacité d'une entreprise à favoriser l'innovation au quotidien. Il peut constituer un outil efficace pour le manager pour diagnostiquer la situation de son service en matière d'innovation et identifier des pistes d'améliorations.

Le croisement de deux axes fait apparaître 5 territoires distincts :

- ✓ Le premier axe est relatif à l'équipe. Il s'agit de sa volonté d'innover.
- ✓ Le deuxième axe est relatif au management. Il s'agit de l'implication managériale.

La volonté d'innover des équipes

La volonté d'innover des équipes s'évalue en se posant les questions suivantes :

- ✓ Mes collaborateurs sont-ils curieux de savoir ce qui se passe chez nos concurrents ou dans les marchés connexes aux nôtres ?
- ✓ Ont-ils l'envie d'expérimenter des idées ?
- ✓ Sont-ils prêts à collaborer dans le cadre d'équipes pluridisciplinaires, transversales à notre organisation, voire en dehors ?
- ✓ Tirent-ils des leçons de leurs erreurs ?

L'implication managériale

L'implication managériale s'évalue en se posant les questions suivantes :

- ✓ Est-ce que je favorise les expérimentations ?
- ✓ Est-ce que j'accompagne et promeus la prise de risque ?
- ✓ Est-ce que j'accepte les échecs de la part de mes collaborateurs ?
- ✓ Est-ce que je permets à mes collaborateurs de développer leurs compétences créatives ?

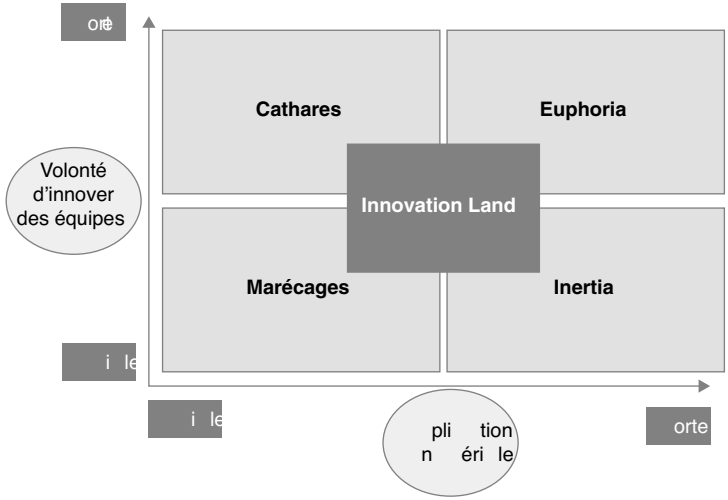
Le modèle des 5 territoires

Il permet de décoder les mécanismes qui se mettent en place dans l'équipe et qui favorisent ou inhibent l'innovation.

Les Cathares

Les collaborateurs ont envie d'innover, mais leurs idées ne sont pas soutenues par le management. Cette situation peut mettre en péril l'innovation car elle engendre une frustration. Dans le pire des cas, elle peut même amener des ruptures entre les collaborateurs et leurs entreprises.

Figure 7.2 ■ Les territoires d'innovation



Les marécages

Les collaborateurs n'ont plus envie de se mettre en danger ou de faire preuve d'initiative. Ils ont été déçus dans le passé par le peu d'attention portée à leurs idées. Si cette situation est actuellement celle de votre service, il est intéressant d'en diagnostiquer l'origine, afin de rebondir. La routine et le fait de centrer son business sur d'anciens produits à succès sont souvent des révélateurs.

L'inertia

Le territoire de l'inertia est caractéristique des entreprises ayant renouvelé leur management avec de nouveaux profils plus dynamiques et innovants. Les collaborateurs, déçus par le passé, ont développé une certaine appréhension face à l'innovation. Ils ont envie d'innover et en même temps sont inquiets. Ils sont spectateurs de leurs managers qui cherchent à faire bouger les choses et dépensent beaucoup d'énergie sans grand succès.

Euphoria

La mise en place d'un projet pilote permet aux entreprises de sortir de l'inertie et de rentrer dans le territoire Euphoria. La réalisation du projet pilote amène l'entreprise à se prouver sa capacité à innover et

redonne de la confiance aux collaborateurs. C'est aussi un excellent moyen d'asseoir la légitimité de nouveaux managers. L'écueil de ce territoire est le risque de dispersion de l'énergie. Il faut donc la canaliser et la stabiliser pour la remettre au service d'une innovation organisée.

L'innovation land

C'est la zone d'équilibre dans laquelle volonté d'innover des équipes et implication de la direction se rencontrent. L'objectif est de l'atteindre au plus vite tout en sachant que le passage dans les territoires qui la précèdent est inévitable.

Les bonnes pratiques de management de l'innovation

Pour favoriser le développement de l'innovation, le manager doit à la fois savoir en poser le cadre et adopter une posture ouverte et pragmatique.

Poser le cadre

Il revient au manager de poser le cadre dans lequel l'innovation s'organise. À ce titre, il est le garant de l'équilibre entre ordre et désordre. En effet, innover, c'est mettre de l'ordre dans le désordre tout en acceptant une part de désordre, terreau des idées nouvelles.

Il engage en outre différentes actions :

- ✓ allocation de budgets et de ressources ;
- ✓ autorisation de travailler à plusieurs, en particulier en croisant les expertises ;
- ✓ mise en place de points d'avancement réguliers ;
- ✓ validation périodique des avancées pour qu'elles restent en lien avec les champs d'innovation visés et la stratégie ;
- ✓ identification des risques et définition de plans d'actions associés.

Le pari à relever dans la phase amont est de savoir être patient et d'accepter les retours en arrière et les points d'arrêts momentanés des équipes. Le manager doit rester discret pour laisser les idées s'exprimer et grandir et en même temps montrer son intérêt pour le travail réalisé. Cela nécessite de ne pas juger mais de faire expliciter, de challenger et d'encourager.

Il doit aussi donner le droit à l'erreur. L'échec est important dans le processus d'innovation. Thomas Edison disait lorsqu'il ne parvenait pas tout de suite à un résultat : « Je n'ai pas échoué. J'ai simplement trouvé 10 000 approches qui ne fonctionnent pas ».

Il doit enfin favoriser les initiatives et encourager la recherche d'idées nouvelles et d'originalité.

► SUSCITER LA CRÉATIVITÉ DE SON ÉQUIPE

Créer les conditions de la créativité

Les ressorts de la créativité

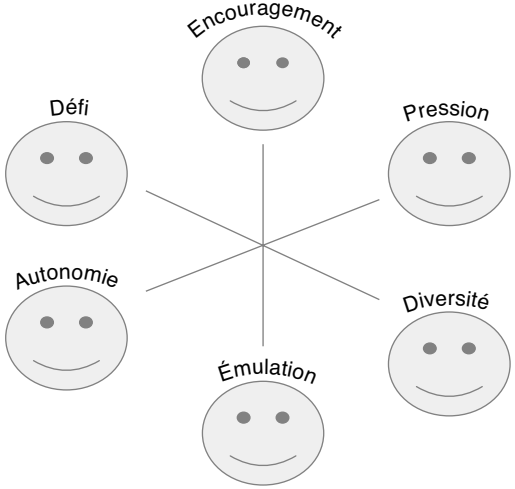
La créativité n'est pas seulement une question de talent individuel, elle dépend largement des méthodes managériales et des conditions de travail. Selon T.M. Amabile[1], 6 ressorts la stimuleraient (figure 7.3). Le manager peut s'appuyer sur ces ressorts pour favoriser un état d'esprit créatif au sein de son équipe.

PRINCIPES CLÉS

- L'innovation est le moteur du progrès, la créativité en est le carburant !
- Pour faire émerger la créativité de ses collaborateurs, le manager doit à la fois leur permettre de développer leurs capacités cognitives et créer des conditions émotionnelles et environnementales favorables.

1. Chargé de recherche au sein de la Harvard Business School de Boston.

Figure 7.3 ■ Les ressorts de la créativité



- ✓ **La diversité** des profils et des compétences réunis dans l'équipe engendre un bouillonnement intellectuel propice à la créativité.
- ✓ **Le défi** consiste à mettre les collaborateurs sous une « juste tension » pour qu'ils expriment tout leur potentiel sans s'ennuyer ni être submergés.
- ✓ Pour donner de **l'autonomie** aux équipes**,** il faut leur laisser le choix des moyens pour atteindre l'objectif.
- ✓ **La pression** provient du temps et des contraintes budgétaires. Une juste pression sur les délais et les moyens financiers crée des conditions favorables à la créativité.
- ✓ **L'encouragement** passe par la reconnaissance des efforts accomplis même quand les résultats ne sont pas encore là. En matière de créativité, il faut savoir être à la fois patient et tenace.
- ✓ Le partage des informations et des connaissances créé une **émulation** positive où chacun trouve sa place.

Les cinq clés de la synergie

Au quotidien, le manager peut également s'appuyer sur les 5 clés de la synergie créative pour développer un état d'esprit favorable à la créativité. Ces 5 clés incitent les collaborateurs à s'exprimer librement, c'est une sorte de charte de la créativité à utiliser lors des séances de créativité.

LA CHARTE DE LA CRÉATIVITÉ

1. **Tout jugement est suspendu** : censure, autocensure, autocritique, autoévaluation sont mises en veille.

   Juger ou avoir un avis préconçu appauvrit les possibilités de résultats.

   Ouvrir les champs des solutions à 360° augmente les chances d'accueillir les opportunités et de générer de la créativité.
2. **Tout est bon à prendre** dans une production créative, tout est potentiellement intéressant.
3. **Tout le monde est à égalité**. L'idée émise par une personne ne connaissant pas le domaine peut être plus intéressante que celle émise par l'expert.
4. **Toute différence vaut mieux que l'uniformité** : plus un groupe est hétérogène plus la production qui en résulte est riche.
5. **Toute idée doit grandir avant d'être jugée** : il est efficace de séparer l'émission des idées de leur sélection.

La technique de l'avocat de l'ange

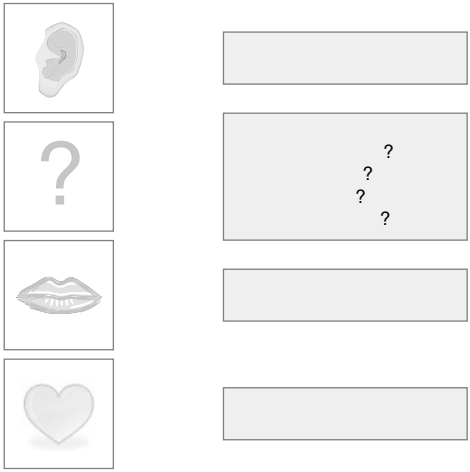
La technique de l'avocat de l'ange incite à accueillir positivement les idées dérangeantes.

Voici les étapes à suivre pour la mettre en application :

- ✓ **Étape 1** : prendre le temps d'écouter l'idée jusqu'au bout même si *a priori* elle semble peu convaincante.
- ✓ **Étape 2** : poser des questions pour mieux comprendre les tenants et les aboutissants. Utiliser par exemple des questions ouvertes et simples, comment, où, quoi ?

- ✓ **Étape 3** : reformuler l'idée, « Si j'ai bien compris, tu me proposes de… »
- ✓ **Étape 4** : Indiquer ce que l'on aime dans l'idée : en prenant soin de commencer sa phrase par « Ce que j'aime dans ton idée, c'est… »

Figure 7.4 ■ La technique de l'avocat de l'ange



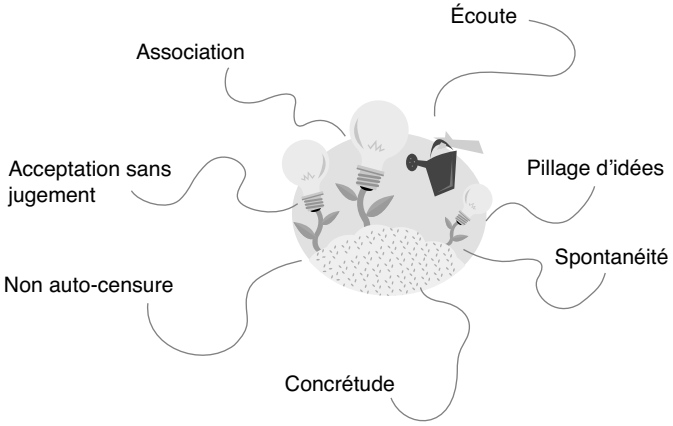
Mener une séance de créativité

Poser les règles

Il existe des outils qui peuvent aider à être créatif, mais ce ne sont que des catalyseurs. Ils ne sont efficaces que si on adopte les bonnes attitudes : la créativité est une question d'attitudes !

Voici les 7 attitudes favorables à l'émergence de la créativité au sein d'un groupe.

Figure 7.5 ■ Les attitudes créatives



Est créative, toute personne qui saura mettre en œuvre ces 7 attitudes.

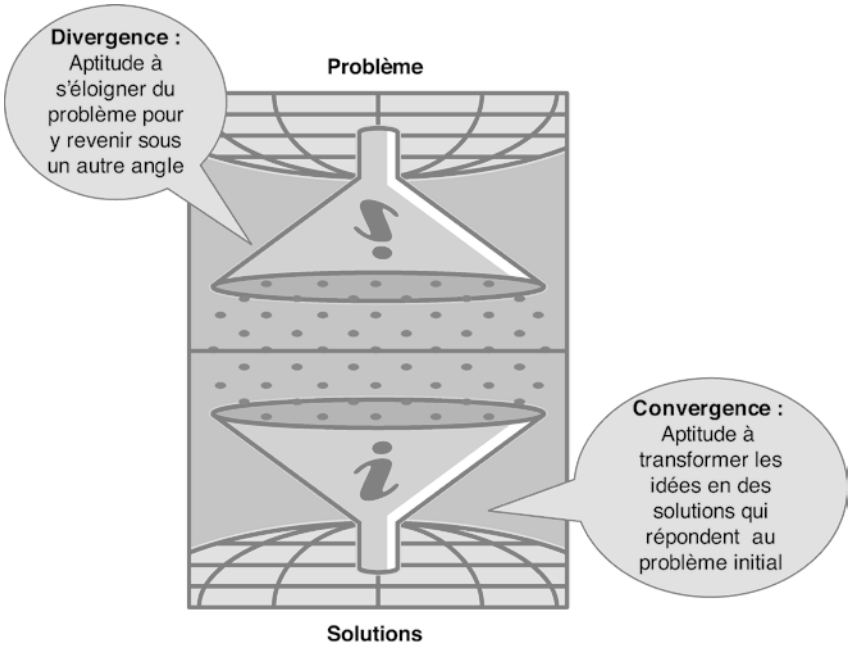
- ✓ **L'écoute** sans a priori et sans jugement.
- ✓ **L'association** des idées est un excellent moyen pour produire des idées en un temps record.
- ✓ **La spontanéité** : s'abstenir de filtrer ses idées.
- ✓ **La non-autocensure** permet de faire taire le dialogue intérieur qui bride notre créativité (cette petite voix qui nous fait peur de paraître stupide).
- ✓ **L'acceptation des idées des autres sans jugement** : l'objectif est de produire des idées et non de démontrer son pouvoir ou son intelligence.
- ✓ **Le pillage d'idées** pour rebondir sur les idées déjà émises pour en émettre de nouvelles.
- ✓ **La « concrétude »** : j'exprime mon idée de façon claire, brève et concrète.

Une méthode de créativité : la marée D/C

C'est l'alternance permanente entre deux flux de réflexion et de perception : D pour divergence et C pour convergence.

Divergence et convergence doivent se succéder. Il est impossible de les mener à bien simultanément, car elles font appel à des dispositions d'esprit différentes. La richesse de la divergence fournit la matière à la convergence.

Figure 7.6 ■ Divergence/convergence


Divergence : Aptitude à s'éloigner du problème pour y revenir sous un autre angle
Problème
Convergence : Aptitude à transformer les idées en des solutions qui répondent au problème initial
Solutions

La divergence

C'est une phase d'ouverture et d'association libre d'idées. Elle autorise une perception plus large qui permet de « rêver l'impossible ». On accepte de s'éloigner du problème pour mieux y revenir avec une vision plus originale et plus ouverte.

Elle s'appuie sur des logiques associatives comme le fait naturellement notre cerveau. Elle fait appel à la subjectivité, à l'analogie, à

l'imagination pure et au rêve. Elle utilise les capacités de notre cerveau droit, siège de l'inconscient, du corps et de la sensualité.

Lorsqu'on fait appel à son cerveau droit, cela se traduit par :

- ✓ une pensée synthétique, spatiale, intuitive et idéaliste ;
- ✓ une expression visuelle, gestuelle, utilisant le dessin et le griffonnage ;
- ✓ une mémorisation des images, des modèles et des visages.

La convergence

C'est une phase de fermeture et d'analyse. Elle consiste à trouver comment rendre « l'impossible » réalisable. Elle se fonde sur un raisonnement logique, rigoureux et objectif privilégiant le détail. Elle fait appel à nos capacités de cerveau gauche, siège de la conscience, de l'esprit et de l'intellect.

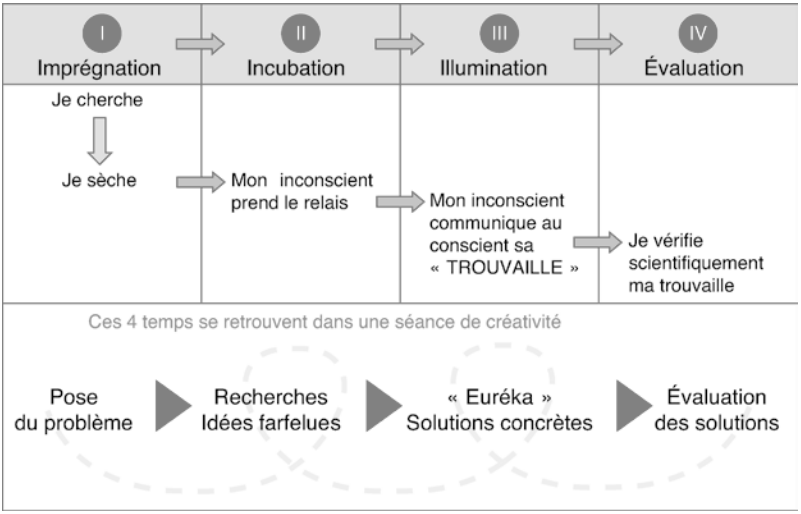
Lorsqu'on utilise son cerveau gauche, cela se traduit par :

- ✓ Une pensée analytique, linéaire, logique, rationnelle, séquentielle et réaliste.
- ✓ Une expression explicite, verbale et intellectuelle.
- ✓ Une mémorisation des mots, des nombres et des noms.

Le processus créatif

Trouver des idées n'est pas spontané ! Elles surgissent progressivement au cours du processus créatif (présenté sur la figure 7.7), pendant lequel divergence et convergence alternent (en se répétant plusieurs fois de suite si nécessaire). Les étapes d'imprégnation et d'incubation sont typiques de la phase de divergence, tandis que l'illumination et l'évaluation sont caractéristiques de la phase de convergence.

Figure 7.7 ■ Le processus créatif inspiré des travaux de Jacques Hadamard[1]



Il n'est pas rare qu'une même idée issue de la divergence amène plusieurs idées concrètes au moment de la convergence. La convergence dure environ cinq fois plus de temps que la divergence car les idées brutes doivent être précisées, enrichies, dépouillées de leurs imperfections et affinées.

La créativité prend avec ce processus une dimension méthodique qui motive souvent les personnes peu habituées aux travaux créatifs. En effet, ce processus fait écho au cerveau gauche (pensée logique, rationnelle et séquentielle) alors que l'acte créatif en lui-même sollicite beaucoup le cerveau droit (intuition, analogie, imagination).

1. Jacques Hadamard, mathématicien français, a travaillé en particulier sur l'émergence de l'intuition mathématique.

Pourquoi mettre en place une gestion des savoirs de son équipe ?

PRINCIPES CLÉS

- Le management de la connaissance dans une équipe doit partir des attentes des clients vis-à-vis de l'entreprise pour identifier les savoirs à mettre en œuvre pour les satisfaire.
- C'est sur ces savoirs que le management de la connaissance va se concentrer prioritairement.

La mise en place d'une gestion des savoirs de son équipe permet de répondre à différents objectifs :

- ✓ mieux recruter et intégrer plus rapidement les nouveaux collaborateurs ;
- ✓ minimiser les conséquences des départs, les compétences clés ayant été capitalisées et partagées ;
- ✓ disposer d'un outil supplémentaire pour développer les compétences des collaborateurs ;
- ✓ posséder une base des savoirs métier mise à jour ;
- ✓ initier une démarche de progrès continu ;
- ✓ développer la solidarité et l'implication de l'équipe et du manager.

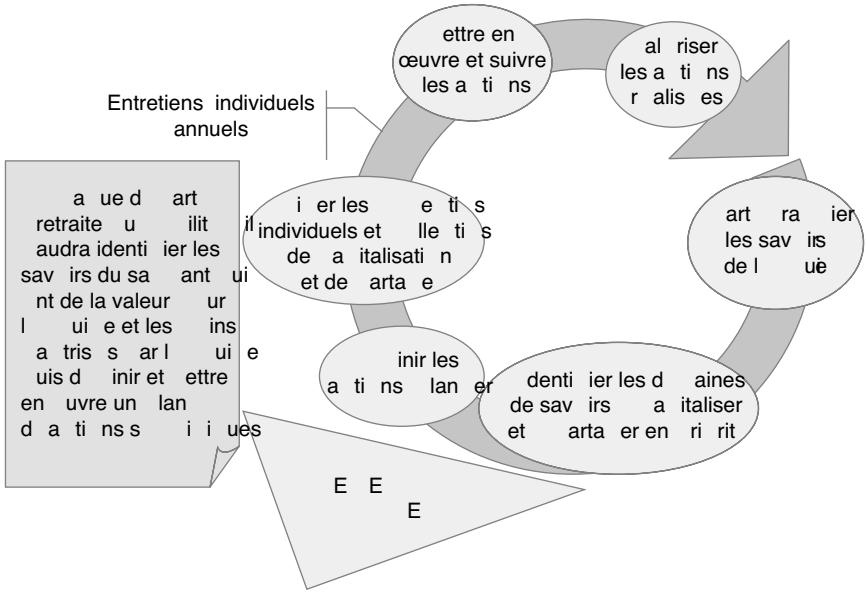
Réussir la mise en place de la gestion des savoirs nécessite de respecter les conditions suivantes. Cette gestion doit être :

- ✓ intégrée dans le travail de l'équipe ;
- ✓ valorisée au travers d'objectifs individuels et collectifs fixés lors des entretiens annuels ;
- ✓ focalisée sur les priorités définies par rapport aux attentes clients ;
- ✓ pilotée et animée par le manager de l'équipe sur la base d'un plan d'actions construit avec elle et validé par la hiérarchie ;
- ✓ bâtie sur une démarche de progrès continu ;
- ✓ fondée sur des méthodes et outils très visuels et appropriables par tous.

Quelle méthodologie adopter ?

Pour construire la base des savoirs métiers de son activité, le manager peut s'appuyer sur une méthodologie en six étapes. Nous développerons ici plus particulièrement les trois premières étapes : cartographier les savoirs de l'équipe, identifier les savoirs à capitaliser et définir les actions à lancer.

Figure 7.8 ■ La méthodologie de gestion des savoirs


ettre en
œuvre et suivre
les a ti ns
al riser
les a ti ns
r alis es
Entretiens individuels
annuels
a ue d art
retraite u ilit
audra identi ier les
sav irs du sa ant ui
nt de la valeur ur
l ui e et les ins
a tris s ar l ui e
uis d inir et ettre
en uvre un lan
d a ti ns s i i ues
i er les e ti s
individuels et lle ti s
de a italisati n
et de arta e
art ra ier
les sav irs
de l ue
inir les
a ti ns lan er
denti ier les d aines
de sav irs a italiser
et arta er en ri rit
E E
E

Cartographier les savoirs de l'équipe

Cartographier les savoirs de l'équipe consiste à :

- ✓ Recenser les savoirs.
- ✓ Leur attribuer un niveau de maîtrise.
- ✓ Leur attribuer un niveau de valeur.

Recenser les savoirs

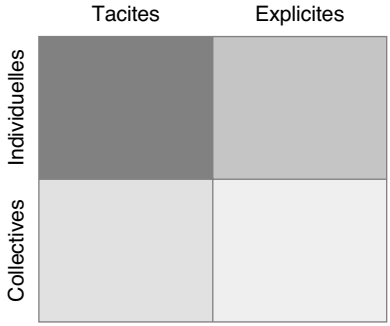
On peut classer les champs de savoirs à inventorier suivant 4 axes :

- ✓ **Activités**. Que faites-vous tous les jours ? Comment le faites-vous ? Que produisez-vous ? On déterminera les activités en identifiant les clients de l'équipe (internes ou externes à l'entreprise). Un client est un acteur extérieur à l'entité qui lui adresse une demande dont la réalisation nécessite un certain nombre d'activités.
- ✓ **Ressources/moyens**. Quelles méthodes et outils vous sont nécessaires pour réaliser cette activité ? Devez-vous respecter des normes ? Quels sont les documents existants pour réaliser l'activité ?
- ✓ **Produit**. Sur quoi portent les activités que vous réalisez ?
- ✓ **Phénomènes**. Quels sont les métiers qui participent aux activités ? Quels sont les problèmes rencontrés couramment ? Quelles sont les caractéristiques de l'environnement ? À quels besoins répond le produit ?

Attribuer un niveau de maîtrise aux savoirs

La caractérisation en termes de maîtrise peut se faire suivant 4 niveaux.

Figure 7.9 ■ La matrice des niveaux de maîtrise des savoirs



- ✓ **Tacite-individuel**. Les savoirs ne sont pas formalisés, ils sont « dans la tête » d'une ou plusieurs personnes. Ils ne sont pas ou sont peu partagés.
- ✓ **Explicite-individuel**. Les savoirs sont formalisés. Ils sont destinés à une utilisation propre (notes personnelles). Il n'y a pas de modèle de formalisation commun à tous. Il n'y a pas ou peu d'échanges.
- ✓ **Tacite-collectif**. Les savoirs ne sont pas formalisés, ils sont « dans la tête » de plusieurs personnes. Ils ne sont pas nécessairement exploités de manière identique par les différentes personnes.
- ✓ **Explicite-collectif**. Les savoirs sont formalisés et partagés. Ils sont exploités de manière identique par les différentes personnes. Ils sont maîtrisés.

Pour recueillir ces informations on pourra poser les questions suivantes :

- Existe-t-il des documents sur ce champ de savoirs ? Sont-ils clairs ? Utilisés couramment et mis à jour ?
- Avez-vous développé des savoir-faire particuliers sur ce champ de savoirs ? Avez-vous transmis ces savoirs à d'autres personnes ? Connaissez-vous d'autres personnes qui auraient développé des savoir-faire différents des vôtres ?
- Avez-vous toujours procédé de cette manière ? Savez-vous pourquoi on procède ainsi ?

Attribuer un niveau de valeur aux savoirs

Autant l'expression de la maîtrise des savoirs peut-être générique à toute entreprise et à tout domaine, autant l'expression de leur valeur est très spécifique au domaine considéré.

En effet, elle se fonde sur les attentes du client. La valeur client doit être indiquée de préférence par le client lui-même ou à défaut par le responsable du domaine.

Pour déterminer la valeur des savoirs, il faudra :

- ✓ recueillir les attentes des clients ;
- ✓ repérer les savoirs mis en œuvre pour satisfaire ces attentes ;
- ✓ évaluer la criticité de l'absence de maîtrise de ces savoirs.

On mesure la valeur de chaque savoir par un niveau reflétant les impacts de l'absence de sa maîtrise :

- ✓ pas d'impact ;
- ✓ impact à long terme ;
- ✓ impact à moyen terme ;
- ✓ impact à court terme.

Exemples de critères de valeur :

- ✓ savoirs stratégiques à acquérir ou à maintenir ;
- ✓ savoirs détenus par une seule personne ;
- ✓ savoirs dont la maîtrise a un impact fort sur les coûts, les délais et la qualité ;
- ✓ savoirs sources d'innovations fortes ;
- ✓ savoirs différentiateurs par rapport à la concurrence ;
- ✓ savoirs partagés par plusieurs sites ;
- ✓ savoirs possédés par des personnes dont le départ est proche : mutations, retraites, démissions ;
- ✓ savoirs dans des secteurs à fort turn-over.

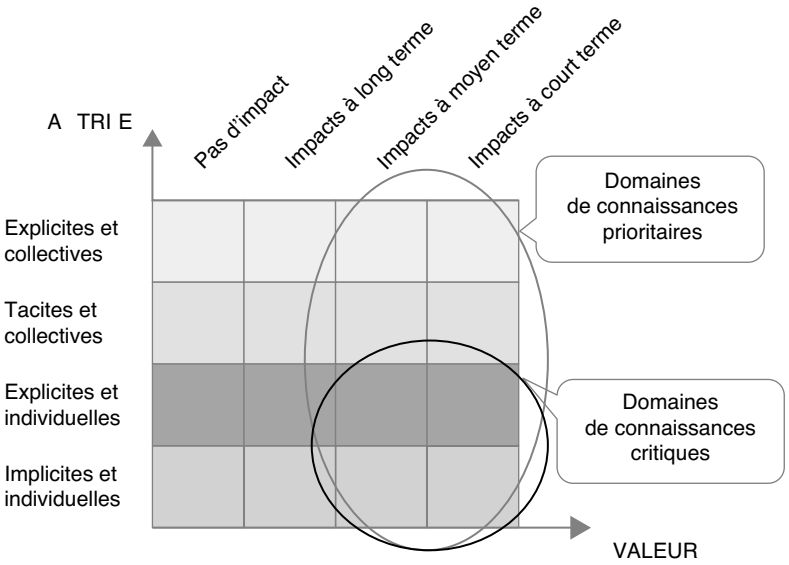
Identifier les savoirs à capitaliser (prioritaires et/ou critiques)

Les savoirs sur lesquels on se focalisera pour lancer des actions de capitalisation seront prioritaires ou critiques mais toujours à forte valeur pour le client.

Définir les actions de capitalisation à engager

On peut classer les actions de capitalisation en trois grandes familles : formalisation, diffusion, intégration.

Figure 7.10 ■ Cartographie des savoirs

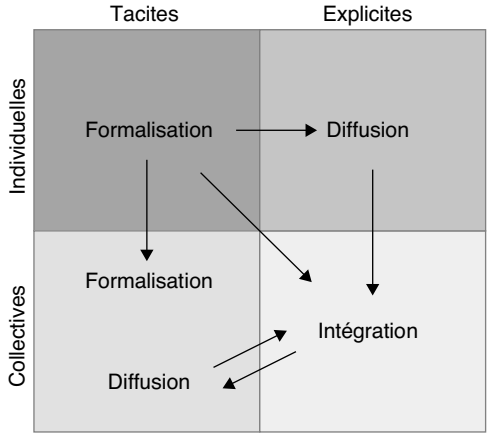


Pour préciser le type d'action de capitalisation à mettre en œuvre, il faut en outre prendre en compte le critère de stabilité intrinsèque du savoir considéré.

Les questions qui permettent de déterminer le niveau de stabilité d'un savoir sont :

✓ Le savoir sur lequel je vais agir est-il très dépendant des contextes d'utilisation ?
✓ Ces contextes sont-ils nombreux ?

Figure 7.11 ■ Les actions de capitalisation



✓ Sont-ils amenés à changer souvent ?
✓ Cela m'amène-t-il à faire évoluer le savoir ?

Pour choisir un type d'action à mener dans une famille de savoirs selon le niveau de stabilité du savoir, on peut utiliser le tableau ci-dessous.

Tableau 7.1 ■ Les actions de capitalisation en fonction du niveau de maîtrise et de stabilité

Niveau de maîtrise actuel	Famille d'action	Stabilité	Action type
Tacite-individuel	Formalisation	Stable	• Recueil et formalisation de savoirs d'un ou plusieurs experts • Formalisation dans le cadre d'un réseau
		Instable	Formalisation par les opérationnels au fil de l'eau (bilan)
Explicite-individuel	Diffusion	Stable	Indexation et dépôt d'un document dans une base
		Instable	• Compagnonnage/tutorat • Partage dans le cadre d'un réseau
		Stable ou instable	Communication/sensibilisation/formation
Tacite-collectif	Formalisation et diffusion	Stable	• Formalisation dans le cadre d'un réseau • Recueil et formalisation de savoirs d'un ou plusieurs experts
		Instable	Compagnonnage/tutorat
		Stable ou instable	Communication/sensibilisation/formation
Explicite-collectif	Intégration	Stable	Consignes + audit ou autoévaluation.
		Instable	Systématisation de l'intervention d'experts

Les bonnes pratiques pour réussir les actions de capitalisation

L'identification des actions de capitalisation fait apparaître de nombreuses pistes. Il est impossible de les engager simultanément. Il faut donc prioriser les actions et se placer dans une perspective cohérente à moyen terme. Les actions les plus profitables sont bien souvent celles qui amènent des bénéfices rapides même s'ils sont limités, ces premiers succès entraînant les autres dans un effet boule de neige. C'est pourquoi il est préférable d'engager des actions à retour sur investissement court.

Il est conseillé d'engager les actions de capitalisation pour un domaine par vagues semestrielles en tenant compte de l'avancement et des résultats des actions réalisées.

Faut-il mettre en place une gestion des savoirs ?

La gestion des savoirs participe directement à la performance de l'équipe en l'aidant à monter en compétence et en renforçant sa motivation. Le tableau 7.2 aidera le manager à évaluer l'urgence de la mise en place d'un dispositif de gestion des savoirs dans son équipe.

Tableau 7.2 ■ Évaluation de la nécessité d'une gestion des savoirs

En moyenne les savoirs	A	B	C	D
Ont une durée de vie	Court terme	Moyen terme	Long terme	Très long terme
Sont plus théoriques qu'expérimentaux	Très théoriques	Théoriques	Expérimentaux	Très expérimentaux
Sont formalisés	Trop	Beaucoup	Un peu	Pas du tout
Sont partagés	Trop	Beaucoup	Un peu	Pas du tout
Sont disponibles au travers de très nombreux documents	Pas du tout	Un peu	Beaucoup	Trop

☞

☞	Sont accessibles rapidement en fonction des besoins	En quelques secondes	En quelques minutes	En quelques heures	En quelques jours
	Sont mis à jour	À chaque fois	Très souvent	De temps en temps	Rarement

Compter :

- ✓ 1 point par réponse A
- ✓ 4 points par réponse B
- ✓ 8 points par réponse C
- ✓ 10 points par réponse D

Si le résultat est compris entre 65 et 70 points, il est fortement recommandé de mettre en place un dispositif de gestion des savoirs quel que soit le retour sur investissement calculé sur 3 ans.

Si le résultat est compris entre 50 et 65 points, un dispositif de gestion des savoirs peut-être mis en place sous réserve d'un retour sur investissement sur 3 ans.

Si le résultat est compris entre 40 et 50 points, un dispositif de gestion des savoirs peut être mis en place sous réserve d'un retour sur investissement sur l'année.

Si le résultat est inférieur à 40 points, un dispositif de gestion des savoirs n'est pas indispensable.

☒

Innovation et capitalisation des connaissances ne vont pas de soi. Dans ce domaine, plus encore que dans d'autres, le manager a un vrai rôle à jouer. Ce rôle consiste à créer les conditions favorables, à donner l'impulsion et à faire preuve de constance et de patience.

Chapitre 8

Le rôle RH du management

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ♦ Comment recruter ?
- ♦ Comment fixer et suivre les objectifs de ses collaborateurs ?
- ♦ Comment s'assurer du respect des règles juridiques régissant le travail ?

La décentralisation des activités ressources humaines vers les responsables hiérarchiques s'amplifie. Parmi les rôles RH du manager figurent :

- ✓ recruter ;
- ✓ fixer des objectifs ;
- ✓ suivre les objectifs et les évaluer ;
- ✓ manager dans le respect des règles juridiques.

► RECRUTER

PRINCIPES CLÉS

- Le recrutement est un processus qui va de l'analyse du besoin à l'intégration du nouvel embauché. Il est long et coûteux.
- La rigueur avec laquelle on le conduit est la meilleure garante du succès.

Les 5 grandes étapes du processus de recrutement

Le processus de recrutement comporte cinq grandes étapes :

- ✓ analyser le besoin ;
- ✓ rechercher et sélectionner les candidats ;
- ✓ conduire les entretiens de recrutement ;
- ✓ procéder au choix du candidat ;
- ✓ accueillir et intégrer le nouvel embauché.

Analyser le besoin

Il s'agit tout d'abord de définir précisément le poste et le profil recherché. Cette phase est primordiale. Les échecs sont souvent dus à une mauvaise analyse du besoin et à une définition erronée ou incomplète du poste et/ou du profil.

On caractérise un poste au travers de trois types de compétences :

- ✓ Les compétences spécifiques : les compétences cœur de métier indispensables pour occuper le poste.

- ✓ Les compétences transversales : les compétences qui permettent de maîtriser toutes les dimensions du poste : communication, organisation, etc.
- ✓ Les compétences stratégiques pour l'entreprise, celles qui assureront demain sa réussite.

Établir la fiche de poste

La fiche de poste comprend les rubriques suivantes :

- ✓ intitulé du poste ;
- ✓ positionnement du poste dans l'organigramme ;
- ✓ rattachement hiérarchique ;
- ✓ finalités du poste (à quoi sert le poste ?) ;
- ✓ principales missions déclinées en activités/tâches ;
- ✓ moyens : humains, techniques et financiers ;
- ✓ conditions de travail : mode de reporting et de contrôle, autonomie – limites de responsabilités, horaires – déplacements – disponibilité demandée ;
- ✓ lieu de travail ;
- ✓ formations prévues avant la prise de poste ;
- ✓ conditions d'engagement : date d'embauche souhaitée, rémunération prévue : salaire – avantages divers, durée de la période d'essai.

Établir la fiche profil du candidat recherché

Tableau 8.1 ■ Fiche profil du candidat

	Éléments du profil	Impératif	Souhaité
Compétences objectives à utiliser pour l'analyse des CV + présélection téléphonique	**Formation Connaissances spécifiques** ex : langues – informatique		
	Expérience professionnelle • Type d'expérience • Durée		
À valider par l'entretien de l'opérationnel	**Compétences professionnelles**		

☞

☞

	Éléments du profil	Impératif	Souhaité
À valider par l'entretien RH + entretien opérationnel	**Compétences comportementales**		
	Intelligence Exemple : • Curiosité d'esprit • Capacité d'analyse • Sens concret, pratique		
	Activité Exemple : • Dynamisme • Persévérance • Capacité à traiter plusieurs activités de front		
	Caractère Exemple : Aisance relationnelle Écoute Confiance en soi		

Rechercher et sélectionner les candidats

Recruter en interne ou en externe

Les deux pratiques présentent chacune des avantages.

✓ Les avantages du recrutement interne :
- facilité à apprécier l'aptitude de la personne à prendre le poste ;
- son adaptation et son intégration sont facilitées ;
- on n'intègre pas de personne supplémentaire.

✓ Les avantages du recrutement externe :
- un apport de « sang neuf » ;
- possibilité de rééquilibrer la pyramide des âges ;
- acquisition d'une nouvelle technicité ;
- possibilité d'aider à mener un changement majeur.

Recruter en externe

Il existe de nombreux outils et moyens pour rechercher des candidats :

- ✓ L'APEC : seul site gratuit pour la recherche de cadres.
- ✓ Pole emploi : une diffusion gratuite des offres dans les agences et sur pole-emploi.fr.
- ✓ Les candidatures spontanées : le vivier est rapidement obsolète.
- ✓ La cooptation : les candidats sont présentés par les salariés.
- ✓ Les écoles : il est important d'instaurer et de développer des relations de partenariat.
- ✓ Les nouvelles méthodes :
  - les réseaux sociaux professionnels : Viadeo, Facebook ;
  - le speed networking : quelques minutes de face-à-face entre un recruteur et des candidats ;
  - la vidéo : des cv vidéo proposés par visualcv, l'apec, etc. ;
  - les blogs.

Sélectionner les candidats

Plusieurs méthodes sont utilisées :

- ✓ L'analyse des CV. La difficulté est liée au fait que les CV sont standardisés et tous attractifs.
- ✓ L'entretien de groupe. Chaque candidat doit faire une présentation devant les autres. Il permet d'évaluer le leadership des candidats et il est particulièrement utilisé pour le recrutement des commerciaux.
- ✓ Les tests :
  - Les tests psychotechniques permettent de mesurer une aptitude et de comparer les résultats d'un candidat à un étalonnage d'un grand nombre de sujets ;
  - Les tests de personnalité évaluent traits de personnalité et comportements. Ils constituent un support pour aborder plus facilement la dimension psychologique au cours de l'entretien de recrutement.
- ✓ Les mises en situation ou *assessment center*. Cette technique consiste à mettre les candidats dans des situations proches de la réalité des postes afin d'apprécier leurs compétences.

Conduire les entretiens de recrutement

L'entretien sera structuré en 7 étapes :

- ✓ Accueillir (présentation du recruteur, mise à l'aise du candidat, présentation du déroulement de l'entretien).
- ✓ Enquêter sur :
  - – la formation ;
  - – l'expérience professionnelle ;
  - – les motivations.
- ✓ Informer sur :
  - – l'entreprise ;
  - – le poste.
- ✓ Échanger sur convergences et divergences demande/offre : confirmation ou non de la motivation du candidat.
- ✓ Enquêter sur :
  - – éléments de personnalité non abordés encore ;
  - – activités extraprofessionnelles éventuellement.
- ✓ Laisser au candidat la possibilité d'ajouter ce qu'il souhaite et qu'il n'a pas pu exprimer.
- ✓ Conclure :
  - – remerciements ;
  - – informations précises sur la suite du processus (qui – quand – comment).

Procéder au choix du candidat

À cette étape, il faudra :

- ✓ compiler les notes prises lors des différents entretiens et les croiser avec la fiche profil du candidat ;
- ✓ sélectionner avec la DRH les profils les plus intéressants ;
- ✓ pousser l'investigation sur ces candidats par le biais d'entretiens complémentaires et/ou de tests ;
- ✓ et enfin, avec la DRH, échanger les points de vue et comparer les évaluations.

Accueillir et intégrer le nouvel embauché

Le processus d'intégration démarre dès l'accueil et se poursuit au-delà de la fin de la période d'essai. Il ne peut être considéré comme étant réalisé tant que le manager et le collaborateur ne se sentent pas satisfaits par leur relation de travail.

L'objectif pour le manager est de vérifier que le nouvel embauché est :

- ✓ compétent sur le plan technique ;
- ✓ apte à travailler et à bien communiquer avec l'équipe en place ;
- ✓ en accord avec les objectifs de l'entreprise.

► FIXER DES OBJECTIFS EN PHASE AVEC LA STRATÉGIE

Le management par objectifs est un processus continu, au sein duquel hiérarchie et collaborateurs :

- ✓ identifient les buts communs ;
- ✓ définissent les domaines de responsabilité ;
- ✓ fixent les résultats attendus et les critères d'évaluation.

Un objectif est l'expression concrète, chiffrée et datée d'un résultat à atteindre. Il peut être imposé ou négocié, quantitatif ou qualitatif.

PRINCIPES CLÉS

- La fixation des objectifs doit se concevoir comme un système cohérent qui suit la ligne hiérarchique.
- On assure ainsi la focalisation de l'ensemble de l'équipe sur les mêmes priorités.
- Il ne faut pas se limiter aux objectifs quantitatifs qui ne permettent pas de mesurer toute la performance d'un collaborateur.

Les objectifs imposés ou négociés

Les deux systèmes coexistent. Dans tous les cas, il faudra communiquer clairement sur le système retenu.

Trois cas de figures peuvent se présenter :

- ✓ Les objectifs sont imposés. Le manager effectue certains commentaires mais veille à ne pas susciter un sentiment de « négociable ».

- ✓ Le manager sollicite l'avis de son collaborateur car il sait pouvoir en tenir compte le cas échéant.
- ✓ Le manager accepte de négocier l'objectif avec toute la part d'incertitude inhérente à cette situation.

Les modalités pratiques de fixation des objectifs

La fixation s'effectue par la réponse aux questions qui suivent.

Quels sont les domaines clés où des résultats satisfaisants doivent être obtenus ?

Tous ces domaines à examiner sont déterminés par l'analyse des résultats antérieurs :

- ✓ Domaines liés aux produits de l'activité ou aux services rendus (quantité, qualité, délais, coût).
- ✓ Domaines liés au maintien et au développement du potentiel (qualification des hommes, sécurité, degré d'emploi du matériel, organisation des services, climat social…).
- ✓ Domaines liés aux prestations nécessaires afin de faciliter l'activité des services connexes.
- ✓ Domaines liés au maintien et au développement du caractère compétitif de l'activité (renouvellement des produits, des techniques, des services connexes, des marchés ; pénétration sur le marché, positions concurrentielles diverses).

Une fois l'ensemble des domaines clés retenus, il faudra :

- ✓ S'assurer que toutes les zones où des objectifs peuvent être fixés ont été explorées.
- ✓ Restreindre le nombre des objectifs en se centrant sur les objectifs prioritaires.

Comment mesurer l'atteinte des objectifs ?

Les objectifs quantitatifs

Ils se mesurent grâce à un indicateur. Dans certains cas, l'indicateur est simple :

- ✓ chiffre d'affaires à obtenir ;
- ✓ nombre de réclamations maximum.

Dans d'autres cas, on composera un indicateur plus élaboré, généralement un ratio ou un pourcentage :

- ✓ nombre de jours de grève/nombre de jours travaillés ;
- ✓ pourcentage d'incidents de livraison/nombre de livraisons total.

Les objectifs qualitatifs

La quantification excessive des objectifs écarte tout ce qui n'est pas facilement quantifiable comme l'innovation, la qualité, la communication, le développement des compétences.

Afin d'apprécier ces objectifs qualitatifs, il convient de :

- ✓ repérer ce qui a été fait par le collaborateur (les faits significatifs) ;
- ✓ se donner des indicateurs qui permettent d'évaluer si ce qui a été fait a eu des impacts.

Les différentes catégories d'objectifs

Il y a quatre catégories d'objectifs.

Les objectifs d'activité

Généralement quantitatifs, ils se rapportent à l'activité permanente de l'entité considérée.

Il peut s'agir :

- ✓ d'objectifs de production : ils s'expriment en quantités produites ou en chiffre d'affaires ; ils caractérisent l'activité principale de l'entité ;

✓ d'objectifs d'efficacité : souvent les résultats à atteindre en matière de qualité : délais, réclamations, coût.

Les objectifs de développement des personnes

Ils se rapportent à la volonté de faire progresser les personnes : améliorer les capacités de négociation avec les autres services, renforcer l'expertise sur tel dossier, etc.

Les objectifs de développement de l'organisation

Ils se rapportent aux méthodes, à l'organisation de l'activité, à l'évolution des techniques. Exemple : adopter de nouvelles procédures de traitement des demandes clients, lancer le projet X avec un groupe de travail.

Les objectifs d'innovation

Que peut-on faire de nouveau dans ce poste, dans l'entreprise ? Quels produits, outils, services ou autres choses peut-on créer et développer pour accroître l'efficacité ?

Les critères de qualité de la définition des objectifs

Les objectifs doivent être cohérents avec la politique et les orientations de l'entreprise et avec les objectifs du niveau hiérarchique immédiatement supérieur.

Cette hiérarchie des objectifs, du plus général au plus spécifique, permet de passer du niveau stratégique au niveau opérationnel.

DÉFINITION DES OBJECTIFS

Les objectifs doivent être SMART :

- ✓ S : Spécifiques à chaque collaborateur et limités à un nombre restreint (les priorités du poste).
- ✓ M : Mesurables ou observables, ils doivent être présentés de manière très explicite.
- ✓ A : Ambitieux. Leur atteinte représente un challenge raisonnable.
- ✓ R : Réalistes et réalisables. Il est possible de les atteindre et ils sont assortis de moyens. Il est inefficace de fixer des objectifs inaccessibles.
- ✓ T : dans le Temps : échéancés et assortis de points de contrôle.

► ÉVALUER LA PERFORMANCE DES COLLABORATEURS

Une fois les objectifs fixés, il convient d'en évaluer l'atteinte. Même si d'autres moyens existent, l'entretien d'évaluation est le moyen privilégié.

PRINCIPES CLÉS

- L'entretien d'évaluation est à la fois un acte de management et un acte de communication.
- Le manager doit évaluer les compétences, les contributions et les performances de son collaborateur.
- Il doit aussi envisager cet entretien comme un vrai moment d'échange avec lui.

Quels sont les enjeux de l'entretien d'évaluation ?

Pour les managers

Son objectif premier est l'évaluation des collaborateurs et le management et développement des compétences de l'équipe.

Il permet également de :

- ✓ décliner les axes stratégiques en plans d'actions opérationnels ;
- ✓ piloter l'activité de son unité et de ses collaborateurs par un système d'objectifs ;
- ✓ créer les conditions de la motivation des collaborateurs et donner à chacun la reconnaissance de sa contribution ;

- ✓ détecter les compétences existantes par rapport à chaque métier ;
- ✓ favoriser l'initiative et la prise de responsabilité individuelle.

Pour les collaborateurs

L'entretien d'évaluation permet de :

- ✓ bénéficier d'une évaluation objective et contradictoire de ses performances ;
- ✓ clarifier et formaliser la mission et les attributions ;
- ✓ négocier ses objectifs et disposer des moyens nécessaires pour les atteindre ;
- ✓ créer une communication constructive avec son manager.

Pour l'entreprise

La synthèse des comptes rendus des différents entretiens permet de disposer annuellement d'une photographie de l'existant en matière RH permettant :

- ✓ des prises de décisions en matière de rémunération des compétences et des performances ;
- ✓ la préparation de plans de carrières et du plan de formation ;
- ✓ la garantie d'une gestion équitable des collaborateurs.

Réussir un entretien d'évaluation

L'entretien d'évaluation comprend six temps forts :

- ✓ la préparation ;
- ✓ l'accueil ;
- ✓ le bilan ;
- ✓ le futur ;
- ✓ la conclusion ;
- ✓ le suivi.

La préparation

Il est souhaitable qu'elle soit effectuée par le manager et par le collaborateur qui noteront :

- ✓ les réussites et difficultés de l'année ;
- ✓ les faits essentiels ;
- ✓ les prises d'initiatives ;
- ✓ la coopération avec d'autres services ;
- ✓ tout ce qui atteste une évolution positive par rapport à l'année précédente.

La préparation porte également sur l'année à venir et plus particulièrement sur les résultats ou objectifs à atteindre.

L'accueil

C'est pendant la phase d'accueil que s'instaure la communication. De cette phase dépendra la qualité de l'entretien. Il faut veiller au respect de quelques conditions :

- ✓ Soigner les conditions matérielles :
  - – choisir un lieu calme et se protéger des interruptions possibles ;
  - – s'assurer que chacun est confortablement installé et peut prendre des notes.
- ✓ Préciser le déroulement de l'entretien :
  - – resituer la place et le rôle de l'entretien d'évaluation ;
  - – informer ses conséquences pratiques : objectifs, évaluation, mobilité, formation, évolution de carrière, rémunération…
  - – rappeler les règles du jeu ;
  - – donner le plan de l'entretien ;
  - – solliciter l'accord du collaborateur sur ce déroulement.

Le bilan

Deux temps forts structurent le bilan :

- ✓ l'évaluation de la contribution des salariés et la mesure de l'atteinte de ses objectifs ;
- ✓ l'évaluation du niveau global de contribution du collaborateur. C'est une synthèse qui permet de porter un regard d'ensemble sur la contribution du collaborateur par rapport au contexte d'ensemble de la fonction.

Les points à examiner pendant la phase de bilan sont :

- ✓ les missions actuelles permanentes du poste ;
- ✓ les résultats par rapport aux objectifs de l'année écoulée ;
- ✓ les compétences mises en œuvre ;
- ✓ le potentiel.

Le futur

Il s'agit de :

- ✓ fixer les objectifs pour l'année suivante ;
- ✓ inviter le collaborateur à s'engager sur des actions de progrès ;
- ✓ élaborer avec lui les mesures à prendre pour son développement personnel.

La conclusion

L'entretien s'étant bien déroulé, cette phase consiste à le terminer dans des conditions motivantes :

- ✓ rappeler les aspects essentiels de l'entretien : évaluation globale, engagements pris par chacun ;
- ✓ indiquer qu'il existe d'autres occasions pour faire le point en cours d'année ;

- ✓ inviter le collaborateur à donner son sentiment sur le déroulement de l'entretien ;
- ✓ rappeler votre propre engagement ;
- ✓ préciser votre disponibilité en cours d'année.

Le suivi

L'entretien d'évaluation ne s'arrête pas à la fin du temps qui lui est imparti. Manager et collaborateur doivent assurer le suivi d'un certain nombre d'aspects parmi lesquels :

- ✓ les décisions de délégation ;
- ✓ le suivi de la réalisation des objectifs ;
- ✓ les demandes de formation ;
- ✓ la contribution à un projet ;
- ✓ les aides ponctuelles que peut accorder le manager.

► MANAGER DANS LE RESPECT DES RÈGLES JURIDIQUES

Connaître les sources de droit applicables et savoir chercher l'information

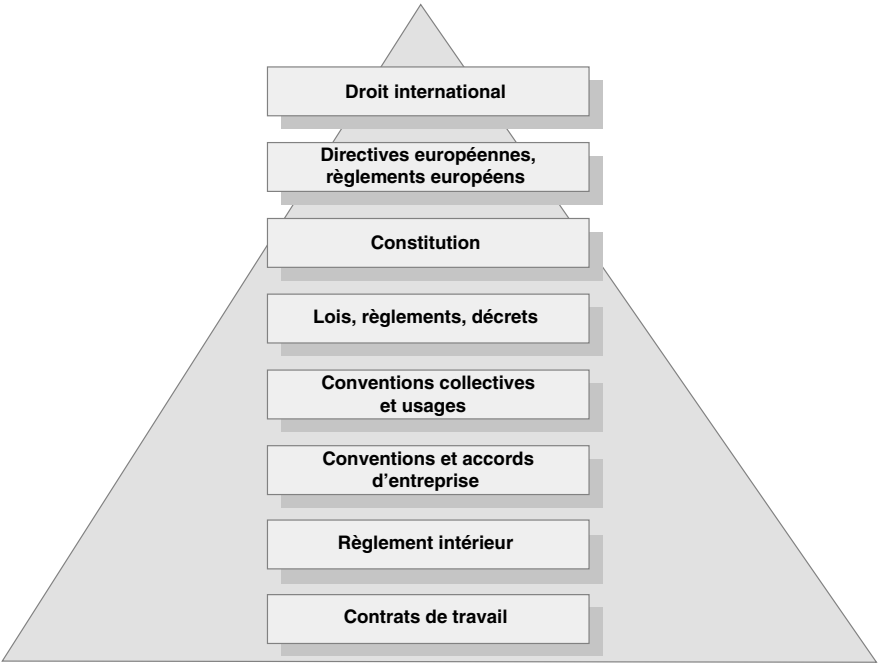
Les sources de droit se classent de manière hiérarchisée. Plus la source de droit se situe dans le bas de pyramide, plus elle est favorable au salarié. La source la plus favorable au salarié prévaut sur les autres.

Dans le cas de salariés travaillant en entreprise, les sources les plus favorables sont la convention collective et les accords d'entreprise, s'ils existent.

PRINCIPES CLÉS

- Le manager évolue dans un cadre légal et réglementaire formalisé.
- Le manager ne peut l'ignorer du fait des risques.
- Il doit développer de bons réflexes juridiques, cerner ses marges de manœuvre dans la gestion de son équipe et travailler en partenariat avec la DRH.

Figure 8.1 ■ La hiérarchie des sources du droit



Afin de répondre au mieux aux questions des salariés, il est souhaitable que les managers disposent :

- ✓ d'un exemplaire de la convention collective ;
- ✓ des accords d'entreprise ;
- ✓ du règlement intérieur.

Les règles indispensables en matière de contrat et sous-traitance

Le contrat à durée indéterminée

Deux points sont particulièrement importants pour le manager :

- ✓ suivre la période d'essai ;

✓ comprendre les marges de manœuvre en matière de modification du contrat.

Suivre la période d'essai

Le manager doit être très présent sur cette période afin de rencontrer régulièrement le salarié et de l'évaluer. La rupture du contrat de travail étant plus aisée durant la période d'essai. En effet, des doutes qui apparaissent en cours de période d'essai se confirment souvent.

Il est impératif de noter la période d'essai au contrat. Elle est légalement de :

✓ 2 mois pour les ouvriers et employés ;
✓ 3 mois pour les agents de maîtrise et techniciens ;
✓ 4 mois pour les cadres.

Elle se calcule en mois calendaires. Il est cependant important de se reporter à la convention collective afin de vérifier cette information. Certaines conventions collectives peuvent prévoir un renouvellement de la période d'essai. En tout état de cause, la durée de la période d'essai (renouvellement compris) ne doit pas dépasser :

✓ 4 mois pour les ouvriers et employés ;
✓ 6 mois pour les agents de maîtrise et techniciens ;
✓ 8 mois pour les cadres.

Elle se prolonge en cas d'absence et débute à la date du contrat même en cas de formation.

En cas de rupture en cours de période d'essai, il faut respecter un délai de prévenance de :

✓ 24 heures en deçà de 8 jours ;
✓ 48 heures entre 8 jours et un mois ;
✓ 2 semaines après un mois, 1 mois au-delà de 3 mois.

De son côté, le salarié doit respecter un délai de prévenance de 48 heures (24 heures pour une présence de moins de 8 jours).

Comprendre les marges de manœuvre en matière de modification du contrat

Lorsqu'un salarié s'engage dans une entreprise, les conditions de son engagement sont indiquées dans un contrat de travail qui pose le cadre. Pendant la vie du salarié dans l'entreprise, des événements peuvent intervenir susceptibles de modifier les conditions initiales.

Dès lors que l'employeur va souhaiter modifier un élément qui a été déterminant pour le salarié pour s'engager, il devra recueillir l'accord de celui-ci pour le modifier.

Il est possible de modifier à la marge :

- ✓ les horaires ;
- ✓ les lieux de travail :
  - avec une clause de mobilité,
  - en l'absence de clause de mobilité : dans la limite du même secteur géographique en vérifiant que les conditions d'accès au nouveau site sont identiques à celles de l'ancien lieu de travail ;
- ✓ les fonctions mais sans dénaturer complètement l'emploi du salarié.

Il est impossible de modifier sans l'accord du salarié :

- ✓ le montant et la structure de la rémunération y compris les éléments variables prévus initialement au contrat ;
- ✓ sa qualification (prévue par accord ou collectif) ;
- ✓ la nature de son emploi ;
- ✓ la durée du travail.

Dès lors qu'un changement est envisagé pour un salarié, il est important de :

- ✓ se demander si cette modification ne touche pas un élément qui a été déterminant pour le salarié lors de son engagement ;
- ✓ travailler en étroite collaboration avec la DRH ;
- ✓ vérifier les termes du contrat initial et de ses avenants éventuels.

Le contrat à durée déterminée

Le contrat de référence du Code du travail est le contrat à durée indéterminée à temps complet. Pour y déroger, le Code du travail exige : l'application de règles très strictes (durée maximale, succession possible de contrats, délai de carence) et un motif précis. Il y a deux motifs possibles : un surcroît temporaire d'activité et le remplacement d'un salarié absent.

Un surcroît temporaire d'activité

Il s'agit de faire face à une situation non durable d'augmentation de l'activité. Par exemple : l'augmentation d'activité d'une station-service d'autoroute en période estivale, l'accroissement temporaire d'activité des grands magasins au moment des fêtes ou de la rentrée scolaire. Sa durée maximale est de 18 mois au total avec un seul renouvellement.

La succession sur un même poste est possible avec respect d'un délai de carence égal à un tiers de la durée du premier contrat (ou la moitié de la durée pour les contrats inférieurs à 14 jours). Par exemple : après la conclusion d'un CDD de 18 mois, on ne peut conclure un nouveau CDD sur le même poste qu'après un délai de 6 mois, soit un tiers de 18 mois.

Le remplacement de salarié absent

Si le motif est le remplacement d'un salarié absent quelle que soit la cause de l'absence, le contrat pourra comprendre :

- ✓ une date de début et une date de fin ;
- ✓ ou uniquement une date de début avec une durée minimale. Le terme se situant au retour du salarié absent.

Il pourra s'agir d'un remplacement de l'intégralité du poste ou d'un remplacement partiel : si c'est le cas, il est important de le préciser dans le contrat. La cessation de plein droit du contrat intervient au retour du remplacé ou à l'arrivée du terme prévu.

Il est possible de faire succéder des CDD pour remplacement sans respecter de délai de carence soit sur le même poste, soit sur un poste de différent.

Les caractéristiques du CDD

Le CDD étant un contrat d'exception, il est soumis à des conditions de forme :

- ✓ le contrat est obligatoirement écrit et remis sous 48 heures avec indication précise du motif ;
- ✓ la période d'essai est calculée sur la durée minimale ou sur la durée du contrat ;
  - – 10 jours maximum pour un contrat inférieur à 6 mois,
  - – 1 mois au-delà, quel que soit le statut du salarié.

Il est impossible de rompre le contrat avant terme sauf faute grave du salarié ou rupture d'un commun accord. L'insuffisance professionnelle n'est pas un motif suffisant pour rompre un CDD.

À noter : l'intérim fonctionne de la même façon que le CDD, notamment au niveau des successions de contrat à deux exceptions près :

- ✓ la période d'essai est plus courte que le CDD ;
- ✓ il existe une clause de souplesse permettant de terminer quelques jours avant ou après le terme.

La sous-traitance : comment éviter le délit de marchandage

La sous-traitance est le fait de confier à une autre entreprise sous sa propre responsabilité et avec son propre personnel l'exécution d'une tâche définie. Tant qu'il s'agit de faire réaliser un travail à une entreprise extérieure dans ses locaux et avec son propre personnel, cela ne pose pas de difficultés particulières.

En revanche, quand elle s'effectue dans les locaux de l'entreprise utilisatrice, la situation est plus délicate. Dans ce cas, il faut être vigilant sur certains points. Les conditions de la sous-traitance licite sont :

- ✓ la tâche est nettement définie ;

- ✓ le sous-traitant assure la responsabilité de l'exécution du travail et encadre directement le personnel affecté à la mission ;
- ✓ la rémunération pour l'accomplissement de la tâche est forfaitaire.

Quels sont les risques encourus ?

La sous-traitance dans les locaux de l'utilisateur comporte trois risques majeurs :

- ✓ Un risque de requalification du contrat avec l'utilisateur :
  - – reconnaissance dans les faits d'un contrat de travail avec l'entreprise utilisatrice,
  - – obligation de paiement de cotisations sociales,
  - – paiement d'infractions fiscales,
  - – sanction pour non-respect de la procédure de licenciement et non-versement des indemnités de rupture.
- ✓ Un risque de sanctions pénales multiples :
  - – délit de marchandage,
  - – travail dissimulé et interdiction du recours aux services de celui qui exerce un travail dissimulé.
- ✓ Un risque de sanctions civiles : condamnation aux paiements d'impôts, taxes, cotisations…

Comment éviter le délit de marchandage ?

La prestation doit être :

- ✓ être spécifique, définie, homogène et complète ;
- ✓ s'exécuter de manière indépendante (encadrement du personnel, matériel et outillage) ;
- ✓ être tenue à un résultat (dont l'entrepreneur est le seul responsable) ;
- ✓ être prévue par un contrat-cadre et confirmée par une commande écrite. Ce contrat ne doit pas prévoir une obligation de moyens humains (nombre de salariés, noms et qualification).

LES BONS RÉFLEXES À PRENDRE DANS LE CADRE DE LA SOUS-TRAITANCE

✓ L'écrit limite les risques. Une convention écrite doit préciser l'objet de l'opération et l'apport d'un savoir-faire spécifique.

✓ Il faut éviter le prix à l'heure :

– prévoir un prix forfaitaire pour le service à assurer ;

– indépendant du nombre de personnes mises en place et du temps consacré à l'opération.

✓ Laisser l'organisation à l'entreprise intervenante : elle assure la direction, la responsabilité de l'exécution des travaux et l'encadrement du personnel affecté.

Attention à la fourniture par l'entreprise utilisatrice de tout le matériel et des moyens nécessaires à l'accomplissement du travail.

Faire face aux situations de la gestion quotidienne

La maladie

En cas de maladie d'un salarié, il faut vérifier qu'il a prévenu et justifié de son absence par l'envoi d'un arrêt médical dans les délais. Le délai de prévenance de l'employeur n'est pas fixé légalement. Il est parfois prévu par accord collectif mais dans la grande majorité des cas, il est notifié dans le règlement intérieur.

En aucun cas la maladie ne peut constituer une cause de rupture du contrat de travail.

Le maintien de la rémunération

Le salarié a droit au maintien de sa rémunération :

✓ dès lors qu'il a une ancienneté minimale (un an légalement, éventuellement moins conventionnellement) ;

✓ après un délai de carence de 7 jours légalement, mais qui peut être réduit conventionnellement ;

✓ sous déduction des indemnités journalières de sécurité sociale (après un délai de carence de 3 jours).

Certaines conventions collectives prévoient l'indemnisation dès le premier jour. On peut rencontrer des différences en fonction des statuts.

La contre-visite médicale

Lorsque l'employeur a des doutes quant à la réalité de l'arrêt maladie, il peut faire procéder à une contre-visite médicale par un organisme privé. La contre-visite médicale s'envisage lorsque de réels doutes existent. Le coût est relativement élevé. On ne rencontre que 5 à 8 % de fraudes avérées.

Si un manager observe dans son équipe, une augmentation des arrêts maladie, il faut s'interroger sur les causes cachées.

On répertorie 7 facteurs explicatifs à l'absentéisme pour maladie :

✓ l'organisation du travail ;
✓ le temps de travail ;
✓ les conditions de travail ;
✓ la démographie de l'équipe ;
✓ le style de management ;
✓ l'ambiance de travail ;
✓ la santé plus ou moins fragile des salariés.

La visite médicale de reprise

Au-delà de 21 jours de maladie, le salarié doit passer une visite médicale de reprise organisée par la DRH. Plus l'arrêt aura été long, plus il est important de préparer la reprise afin d'anticiper les éventuelles restrictions d'aptitude demandées par la médecine du travail.

L'accident du travail

Une déclaration d'accident doit être effectuée sous 48 heures à la CPAM (Caisse primaire d'assurance-maladie). Il est donc important de prévenir au plus vite la DRH afin qu'elle établisse la déclaration.

Si l'employeur a des doutes sur le caractère professionnel de l'accident, il doit quand même établir la déclaration. Il peut en parallèle contester le caractère professionnel, ce qui déclenchera une enquête.

L'absence pour accident de travail est assimilée à du travail effectif pour l'ancienneté et pour l'acquisition des congés payés dans la limite d'un an. Le salarié pendant son arrêt est protégé : il est interdit de le licencier.

La DRH devra organiser une visite médicale de reprise pour tout arrêt supérieur à 8 jours :

- ✓ si le salarié est déclaré apte : il reprend son travail sur un poste identique ou équivalent ;
- ✓ si le salarié est déclaré inapte : il sera reclassé après consultation des délégués du personnel ou à défaut licencié avec indemnités spéciales.

La maternité

Une salariée enceinte bénéficie d'une législation protectrice, dès lors qu'elle a déclaré sa grossesse :

- ✓ interdiction de toute discrimination en raison de la grossesse ;
- ✓ interdiction absolue de licencier pendant le congé maternité ;
- ✓ interdiction de licencier pendant la grossesse et pendant les 4 semaines qui suivent le congé maternité sauf faute grave ou motif non lié à la grossesse.

Le manager doit avoir une attention toute particulière vis-à-vis d'une salariée enceinte :

- ✓ certaines conventions collectives prévoient des réductions d'horaire au-delà d'un certain terme (souvent à partir du 6e mois) ;
- ✓ il est aussi possible de prévoir une affectation temporaire à un autre emploi si nécessaire, après validation ou proposition du médecin du travail ;

- ✓ en fonction des contraintes du poste, il peut être réfléchi à des aménagements provisoires : moindre charge à soulever, limitation des déplacements, possibilité de télétravail. Ces précautions ne sont pas obligatoires légalement mais évitent souvent des arrêts très en amont du début officiel du congé maternité.

La durée du congé maternité varie selon le nombre d'enfants attendus et le nombre d'enfants déjà à charge. En principe, pour un premier et un deuxième enfant, le congé maternité débute 6 semaines avant la date présumée de l'accouchement et dure 10 semaines après celui-ci. Depuis 2007, il est possible pour la femme enceinte qui le souhaite d'écourter le congé prénatal afin de le reporter après : il faut cependant qu'elle s'arrête au moins 3 semaines avant la date présumée de l'accouchement.

À l'issue du congé maternité, l'employeur doit :

- ✓ organiser une visite médicale de reprise dans les 8 jours du retour ;
- ✓ réintégrer la salariée à son poste ou à un poste équivalent.

Même si rien ne le prévoit légalement, il peut être intéressant d'anticiper au mieux le retour de congé maternité. La salariée a, en effet, la possibilité de prendre un congé parental d'éducation à temps plein ou à temps partiel.

Les congés payés

Les congés payés se prennent, mais ne se payent pas, sauf départ du salarié. Les conditions d'acquisition et de prise des congés payés :

- ✓ ils s'acquièrent à hauteur de 2,5 jours ouvrables par mois de travail effectif ;
- ✓ le droit à congés commence à partir de 10 jours de travail effectif ;
- ✓ la période d'acquisition est du 1er juin de l'année N au 31 mai de l'année N+1 ;
- ✓ la période de prise est du 1er mai au 30 avril, voire 31 décembre.

Le manager décide des dates de congé sur demande de son collaborateur. Il est en droit de refuser les dates de congés pour des raisons objectives de service. La fixation des congés est un sujet latent

de conflits dans une équipe. Le manager doit être vigilant et veiller à être le plus équitable possible. Il est important dans toute la mesure du possible d'organiser les départs en congés le plus tôt possible afin d'établir un planning prévisionnel et de permettre aux collaborateurs de s'organiser.

On ne peut pas changer les dates de congés prévues moins d'un mois avant le départ. On ne peut pas non plus imposer un retour anticipé ou une activité pendant les congés.

QUELQUES RÈGLES À CONNAÎTRE

Événements intervenants au cours ou avant les congés :

✓ Un jour férié pendant les congés les prolonge d'autant.

✓ Un arrêt de maladie pendant les congés est sans incidence, sauf convention contraire.

✓ Un arrêt maladie avant les congés permet un report du départ en congés.

✓ Des congés pour événements familiaux (décès d'un proche par exemple) pendant les congés n'entraînent ni report ni indemnité.

Règles à respecter quant à la prise :

✓ La période de congés doit comprendre obligatoirement 12 jours ouvrables entre le 1er mai et le 31 octobre.

✓ Usuellement, les congés principaux (soit 4 semaines, la 5e semaine étant traitée différemment) sont pris en une seule fois. Si l'employeur souhaite les fractionner, ce fractionnement ouvrira droit à :

– 2 jours de repos supplémentaires, si au moins 6 jours sont pris après le 31 octobre ;

– 1 jour supplémentaire, si au moins 3 jours sont pris après cette date.

✓ Les congés par anticipation sont possibles avec l'accord de l'employeur.

✓ Les congés non pris sont perdus, sauf si le salarié prouve que c'est par le fait de l'employeur.

Les congés pour événements familiaux

Ils sont à prendre dans une période raisonnable entourant l'événement. Les conventions collectives peuvent prévoir des durées plus longues. Il est donc important de s'y reporter.

Les durées légales sont de :

- ✓ 4 jours ouvrables pour un mariage ;
- ✓ 3 jours ouvrables pour une naissance ;
- ✓ 2 jours ouvrables pour le décès du conjoint ou d'un enfant ;
- ✓ 1 jour ouvrable pour le mariage d'un enfant ;
- ✓ 1 jour ouvrable pour le décès du père ou de la mère.

La gestion du temps de travail

Le temps de travail effectif désigne le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur sans pouvoir vaquer à ses occupations personnelles.

Temps de travail et repos

Le manager doit connaître les limites à respecter quant à la durée du travail :

- ✓ Pour les salariés gérés en heures (hors forfait/jours) :
  - maximum 48 heures hebdomadaires, 44 heures hebdomadaires sur 12 semaines ;
  - maximum 10 heures par jour.
- ✓ Pour tous les salariés, le repos minimum est de 11 heures consécutives journalières et de 24 heures consécutives hebdomadaires (soit un repos minimal de 35 heures hebdomadaires) et une pause quotidienne de 20 minutes après 6 heures de travail.

Des dérogations peuvent être accordées à ces durées maximales ou repos par accord de branche, décret, arrêté, accord d'entreprise ou décision de l'inspecteur du travail. Il faut donc que le manager soit bien au fait des limites à respecter au sein de son entreprise. Qu'il existe ou non un suivi des temps organisé dans l'entreprise, ces limites sont à respecter.

Modalités d'organisation du temps de travail

Le manager doit identifier les modalités d'organisation du temps de travail dans son entreprise et dans son équipe en particulier. C'est parfois un peu compliqué compte tenu de la multiplicité des organisations de temps de travail possibles, depuis la mise en place des 35 heures.

Avant le passage aux 35 heures, la majorité des salariés travaillait le même temps toutes les semaines. Aujourd'hui, on peut trouver par exemple :

- ✓ Des salariés travaillant 35 heures par semaine, soit 7 heures par jour. C'est ce qu'on trouve dans beaucoup de petites entreprises.
- ✓ Des salariés travaillant une durée supérieure à 35 heures (par exemple : 39 heures par semaine) avec octroi de jours de réduction de temps de travail (JRTT) :
  - le maximum possible est de 23 JRTT par an ;
  - ils doivent être pris selon des règles prévues par accord d'entreprise : souvent en partie à l'initiative du salarié et en partie à l'initiative de l'employeur. C'est ce qu'on appelle l'annualisation.
- ✓ Des salariés travaillant selon un calendrier prévisionnel alternant des périodes hautes (par exemple : 39 heures par semaine) et des périodes basses (par exemple : 33 heures par semaine) sur tout ou partie de l'année avec un respect de 35 heures en moyenne sur l'année. C'est ce qu'on appelle la modulation.
- ✓ Des salariés travaillant en forfait annuel en jours (au maximum 218 jours par an). Le contrat, dans ce cas, est de respecter un nombre de jours travaillés dans l'année. En fonction du calendrier, ces salariés ont un nombre de jours de repos fluctuant d'une année sur l'autre.

Les heures supplémentaires

La notion d'heures supplémentaires n'existe pas pour les salariés gérés en jours. Il faut cependant veiller à respecter pour eux un repos quotidien de 11 heures. On ne parle d'heures supplémentaires que pour des salariés gérés en heures. Dans l'esprit du Code du travail, les heures supplémentaires sont effectuées à la demande de l'employeur. Le refus d'effectuer des heures supplémentaires peut même être jugé comme fautif sauf s'il est exceptionnel ou dû à une demande trop tardive.

Légalement, les heures supplémentaires ouvrent droit à une majoration ou à un repos compensateur de remplacement. La preuve de la réalisation des heures supplémentaires peut être faite par tout moyen (y compris par un relevé des heures effectué par le salarié) et n'échoit à aucune des parties particulièrement. Il s'agit là d'un point de vigilance important.

Dans certaines entreprises, le suivi des temps est organisé, les horaires sont respectés et les heures supplémentaires sont récupérées ou payées. Dans d'autres, le suivi du temps de travail est plus flou ou inexistant, il n'existe aucune visibilité sur le respect des horaires et la règle est plutôt d'ignorer ce sujet.

Il y a de vrais risques juridiques sur ce sujet : la non-déclaration d'heures supplémentaires peut être jugée comme du travail dissimulé illicite susceptible d'entraîner des sanctions pénales.

Exercer le droit disciplinaire

Quand un manager a un sujet d'insatisfaction vis-à-vis d'un collaborateur, il doit l'exprimer oralement ou par écrit soit dans un courrier spécifique, soit *a minima* dans le compte rendu de l'entretien annuel d'évaluation.

Par ailleurs, au cours de sa carrière, un salarié peut commettre des actes fautifs. La façon de traiter ce type de situation relève du droit disciplinaire. Un point fondamental à avoir en tête, c'est que « une faute = une seule sanction ». La loi interdit le principe de la double sanction. En revanche, une première sanction peut constituer un élément aggravant dans le cas où le salarié réitère son comportement fautif.

Un employeur ne peut pas prendre d'autres sanctions que celles qui figurent au règlement intérieur. Dans ce domaine, comme dans beaucoup d'autres, il est important d'agir avec prudence et sans précipitation. Cependant, il ne faut pas trop tarder avant d'agir : l'employeur ne doit pas dépasser deux mois entre la connaissance de la faute et le début de la procédure.

Une procédure doit, en effet, être appliquée :

- ✓ sous la forme d'une simple notification écrite pour les sanctions inférieures ou égales à l'avertissement ;
- ✓ avec convocation et entretien préalable et possibilité d'assistance pour les sanctions supérieures à l'avertissement ;
- ✓ si la convention collective prévoit une procédure disciplinaire différente, il faudra la respecter.

Avant d'engager une procédure disciplinaire, il est impératif de posséder des preuves objectives du comportement fautif. La faute s'apprécie également en fonction du niveau de responsabilités et de l'ancienneté du collaborateur. Un employeur peut donc sanctionner différemment deux collaborateurs pour la même faute.

Attention à la tolérance, aux circonstances atténuantes et à l'équité. Sur les dossiers disciplinaires, afin de ne pas commettre d'erreur, les managers sont invités à se rapprocher de la DRH.

Le licenciement individuel

Parfois, la seule alternative est d'envisager un licenciement. Il s'agit d'une décision grave qui doit être réfléchie et motivée : il ne suffit pas d'avoir raison, encore faut-il le prouver.

La décision doit reposer sur une cause réelle sérieuse, c'est-à-dire un motif établi, suffisant, objectif, exact et rendant impossible la continuité du contrat de travail, par exemple : abandon de poste, absences répétées, comportements fautifs, refus de collaborer, dénigrements, état d'ébriété, manque de loyauté, indiscrétions, inaptitude, insuffisance professionnelle ou de résultats.

Il faut là aussi respecter une procédure :

1. Une convocation à entretien préalable envoyée en recommandé avec accusé de réception dans un délai minimum de 5 jours ouvrables avant la date envisagée pour l'entretien.
2. Un entretien préalable :
   - le salarié peut se faire assister d'un salarié de l'entreprise (souvent un représentant du personnel) ou d'un conseiller (dans les entreprises sans IRP[1]) ;
   - côté employeur, l'entretien est souvent mené par la DRH et le manager ;
   - il s'agit d'un entretien contradictoire donnant à chacune des parties l'occasion de s'exprimer ;
   - aucune décision n'est prise avant celui-ci et à aucun moment, au cours de l'entretien, il ne doit transparaître qu'une décision est déjà prise : il s'agirait là d'un vice dans la procédure ;
   - il est important de préparer cet entretien en amont avec la DRH : seuls les faits exposés lors de l'entretien pourront être repris dans la notification de licenciement.
3. Une notification écrite et précise est envoyée dans un délai minimum de 2 jours ouvrables suivant l'entretien et maximum d'un mois.

La rupture conventionnelle homologuée

La rupture conventionnelle homologuée existe depuis juin 2008. Il s'agit d'une sorte de divorce amiable transposé dans le monde professionnel. La condition première de ce mode de rupture, c'est que les deux parties soient d'accord.

Le préavis

C'est un délai préfixé qui ne bouge pas sauf congés payés sur cette période, accord mutuel, maternité ou accident du travail. Son début est fixé par la date de réception de la lettre de démission ou de licenciement. Sa durée varie en fonction des dispositions conventionnelles.

1. Instances représentatives du personnel.

En cas de dispense de préavis à la demande de l'employeur, l'entreprise devra le payer et libérer immédiatement le salarié. En cas de dispense sur demande du salarié, le préavis n'est pas payé.

Certaines dispositions conventionnelles permettent d'utiliser des heures de recherche d'emploi sur cette période, cumulables en fin de période avec accord de l'employeur.

La question se pose souvent de savoir s'il faut demander au salarié d'effectuer son préavis. La réponse n'est pas universelle et s'apprécie au cas par cas. Si le salarié ne peut pas effectuer son préavis (en cas de maladie, par exemple) ce dernier n'est pas dû.

Se repérer dans les instances représentatives du personnel

Les différents mandats

La loi du 20/08/2008 sur la représentativité modifie le paysage syndical en France. Avant cette loi, seules les 5 organisations syndicales (CGT, CFDT, CGT-FO, CFTC et CGE-CGC) issues de l'arrêté du 31 mars 1966 étaient considérées comme représentatives de droit. Cette présomption de représentativité irréfragable leur donnait la possibilité, sans avoir à justifier de leur représentativité au sein de l'entreprise, de :

- ✓ présenter des candidats au 1er tour des élections ;
- ✓ désigner un délégué syndical.

Depuis la loi du 20/08/2008, la représentativité d'un syndicat au sein d'une entreprise se mesure à chaque élection. Tout syndicat n'obtenant pas au moins 10 % des suffrages valablement exprimés au 1er tour des élections de CE est jugé non représentatif et ne peut plus désigner de délégué syndical.

Les élections deviennent donc un enjeu important pour les syndicats : certains syndicats risquent de perdre leur représentativité à la suite de ces élections.

Tableau 8.2 ■ Les instances représentatives du personnel

Instance	Comité d'entreprise (CE)	Délégués du personnel (DP)	Délégués syndicaux (DS)	Représentant de section syndicale	Comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)
Où	Entreprise ≥ 50	Établissements ≥ 11	Établissement (pour entreprise ≥ 50)	Entreprise et établissement	Établissements ≥ 50
Comment	Élection 4 ans ou accord branche dérogatoire	Élection 4 ans ou accord branche	Mandat syndical en AR. Désigné parmi les candidats aux élections professionnelles ayant recueilli au moins 10 % des suffrages exprimés au premier tour des élections du CE	Mandat syndical (nouveau depuis la loi du 20/08/2008)	Élection 2 ans par CE/DP
Rôle	Consultation sociale et économique. Gestion des œuvres sociales	Réclamations individuelles ou collectives	Revendication négociation et signature d'accord vie syndicale	Permettre à un syndicat dans l'attente d'élections d'exercer les prérogatives de la section syndicale	Prévention proposition contrôle de l'application hygiène, sécurité

Il est important pour un manager d'avoir un minimum de visibilité sur ce sujet :

- ✓ Quelle est la place des différents syndicats sur l'établissement ou l'entreprise ?
- ✓ Y a-t-il eu des élections depuis la loi du 20/08/2008 ?
- ✓ Y a-t-il des représentants du personnel au sein de sa propre équipe ?

Quels sont les droits et devoirs des IRP ?

Les droits

- ✓ Exercer leur mandat sans discrimination (la jurisprudence la plus importante en matière de discrimination concerne la discrimination syndicale).
- ✓ Se déplacer dans l'entreprise.
- ✓ Prendre contact avec les collaborateurs.
- ✓ Utiliser un crédit d'heures de délégation payé (10 à 20 heures en fonction de la taille de l'entreprise et du mandat) pendant ou en dehors du temps de travail pour exercer leur mandat.
- ✓ Assister aux réunions avec l'employeur (les heures passées en réunion avec l'employeur ne sont pas imputées sur le crédit d'heures).
- ✓ Bénéficier d'une protection spécifique en cas de rupture.

Les devoirs

- ✓ Avertir de l'utilisation du crédit d'heures avec un délai minimum pour limiter les perturbations sur la bonne marche du service. Il ne s'agit en aucun cas d'une autorisation, il s'agit seulement d'avertir.
- ✓ Ne pas apporter de gêne importante dans la marche du service, lors de leur prise de contact avec les salariés.

- ✓ Respecter la confidentialité des informations communiquées comme telles par l'employeur.
- ✓ Respecter les dispositions relatives à la presse dans leur communication (diffamation, injure, etc.).

Harcèlement moral et discrimination

Ces deux sujets sont des risques montants et le manager est en première ligne. Afin d'éviter toute exposition, il doit se poser régulièrement des questions sur ses pratiques notamment en matière d'équité.

Le harcèlement moral

Le harcèlement moral se caractérise par des agissements répétés ayant pour objet ou effet une dégradation des conditions de travail susceptible de :

- ✓ porter atteinte aux droits et à la dignité ;
- ✓ d'altérer la santé physique ou mentale ;
- ✓ de compromettre l'avenir professionnel.

Depuis un arrêt de novembre 2009, des méthodes de gestion peuvent être jugées harcelantes. La victime a droit à des dommages et intérêts et à sa réintégration en cas de licenciement. Le harceleur peut être licencié pour faute grave et condamné pénalement.

Ce qui relève concrètement du harcèlement moral

- ✓ Fixer des objectifs volontairement inatteignables.
- ✓ Humilier, réprimer, discréditer un collaborateur.
- ✓ Isoler professionnellement et géographiquement un collaborateur.
- ✓ Ne pas donner de travail à un collaborateur.
- ✓ Évaluer l'individu et non les comportements professionnels attendus.

Ce qui ne relève pas du harcèlement moral

- ✓ Fixer des objectifs réalistes et réalisables, même si ambitieux.
- ✓ Mener un entretien de recadrage objectif avec un collaborateur.
- ✓ Donner une consigne de travail, un ordre relatif à l'exécution du travail.
- ✓ Évaluer le travail et contrôler l'activité des membres de l'équipe.
- ✓ Sanctionner une faute.

La discrimination

Toute discrimination est interdite quel que soit le type de mesure prise par l'employeur si elle repose sur origine, sexe, mœurs, situation de famille, âge, opinions, activités syndicales, apparence physique, santé, grève.

La victime peut prétendre à :

- ✓ des dommages et intérêts et des sanctions pénales contre l'employeur ;
- ✓ l'annulation de la mesure discriminatoire.

☒

Les relations du manager et de ses collaborateurs s'inscrivent à la fois dans un cadre juridique et dans celui de la recherche de performance au service de l'entreprise et du développement du collaborateur.

Chapitre 9

Développer son efficacité personnelle

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Comment gérer et le temps et les priorités ?
- Comment organiser son activité et ses informations avec Outlook ?
- En quoi et comment les 5 S peuvent-ils contribuer à la performance ?
- Qu'est-ce le stress et comment y faire face ?

► GÉRER LE TEMPS ET LES PRIORITÉS

PRINCIPES CLÉS

- Privilégier la lenteur à la vitesse.
- Privilégier l'analyse à la réaction.
- Privilégier le recul à l'action.

Le temps s'est accéléré. Il est devenu multidimensionnel et combiné. Face à ces évolutions, le temps de la réflexion s'impose.

Les nouvelles dimensions du temps

Du temps structuré au temps multidimensionnel et combiné

Le temps a changé de structure : de séquencé et morcelé, il est devenu multidimensionnel et combiné. Autrefois les sociétés organisaient la vie collective de manière quasi rationnelle et donc rassurante. Les managers ont été formés à l'utilisation d'outils et de bonnes pratiques de gestion du temps. Pour appliquer en toute sécurité ces bonnes recettes il suffisait de bénéficier d'une marge d'autonomie significative sur sa propre organisation.

Aujourd'hui le temps multidimensionnel et combiné apporte confusion et précipitation : confusion du temps personnel qui empiète sur le temps professionnel et *vice versa*, précipitation lorsque nos téléphones portables se manifestent à toute heure et quels que soient les moments que l'on vit.

Un rapport au temps différent selon les générations

Les baby boomers vivent la rupture entre l'ancien modèle, où de bonnes études garantissaient carrière et stabilité professionnelle, et le modèle actuel.

Les quadras (ou génération X) ont conscience du fait que l'allongement de la durée de vie au travail risque de compromettre

leurs propres perspectives d'évolution. Ils savent qu'ils devront trouver d'autres façons d'évoluer.

Les jeunes générations (ou génération Y) envisagent une autre relation professionnelle basée sur une approche par le contrat. Ils affirment sans complexes que leur vie personnelle compte au moins autant que la réussite professionnelle. C'est la première génération à assumer sa relation au temps de présence et à revendiquer un droit à « faire le travail » et à être jugé sur les résultats plus que sur les moyens.

Prendre du recul alors que tout s'accélère

Tout s'accélère : l'accès aux informations, les délais de communication les cycles de vie des entreprises et les mouvements sociaux. Ce sentiment d'urgence permanente se double d'une nouvelle contrainte : être heureux et rester le plus longtemps possible en bonne santé et productif.

Or ceci n'est possible et réaliste que si l'on prend le temps du recul, de ne rien faire, de laisser place à la réflexion dans nos actions quotidiennes et de savoir ce que l'on veut pour décider d'où l'on va.

De véritables enjeux pour les entreprises

Ces bouleversements représentent de véritables enjeux pour les entreprises. Comment faire vivre ensemble ces relations au temps différentes, voire divergentes ? Comment définir des règles de vie communes en la matière : temps de présence différent du temps de travail effectif, temps informel et formel, temps optimisé, organisé et encore segmenté dans l'organisation ?

Une organisation réinventée

Une organisation réinventée est susceptible de mieux fédérer les générations dans un cadre commun. Trois conditions sont nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation réinventée :

- ✓ Un management basé sur la confiance : on ne peut pas avoir à la fois un discours de responsabilisation des collaborateurs vis-à-vis de leur temps et des réactions d'hyper contrôle face à une prise

d'initiative concernant l'organisation du temps ou des choix de priorités.

- ✓ Une vision des relations professionnelles renouvelée où les statuts hiérarchiques sont moins influents que la crédibilité et l'exemplarité du manager.
- ✓ Enfin, une transparence de chacun quant à ses priorités et objectifs même à moyen terme. C'est la condition de l'acceptation par l'organisation des zones de flou qu'une telle évolution implique.

L'enjeu ici réside dans la capacité de chacun à répondre aux attentes de son environnement professionnel et aux pressions d'efficacité tout en gardant une maîtrise de la façon dont on emploie sa valeur temps.

Le temps que l'on maîtrise

Réfléchir au temps que l'on maîtrise, c'est penser sa propre vision de sa vie au travail dans la durée. Maîtriser son temps passe par une réflexion sur l'équilibre entre ses priorités et le temps qu'on y consacre. C'est un exercice difficile tant nous sommes rompus à privilégier l'action à la réflexion et à nous laisser emporter par une vision consensuelle de ce qui est acceptable ou pas.

La maîtrise du temps passe aussi par la compréhension des attentes de son entreprise. Quelles sont les compétences véritablement reconnues : les compétences techniques métiers liées à un apprentissage ou les compétences transversales ? Ces dernières sont par nature plus difficiles à cerner mais font le « liant » des organisations, c'est la coopération, la capacité à travailler en équipe, la prise d'initiative, la capacité à utiliser les réseaux informels pour résoudre les problèmes ?

La réflexion passe par un temps d'introspection, un temps que l'on s'accorde pour savoir ce qui est important pour notre efficacité personnelle.

Votre relation au temps

Nous vous proposons quelques questions pour poser le décor et identifier ce dont vous avez besoin pour développer votre efficacité personnelle. Ces questions ont pour objectif de vous donner des indications sur votre relation au temps, la liste n'en est pas exhaustive.

- ✓ Comment apprenez-vous le mieux ? par l'échange, par l'étude, par l'observation, par l'expérience ? Chaque façon d'apprendre est unique et fait appel à des mécanismes partagés.
- ✓ De quel environnement avez-vous absolument besoin pour vous concentrer, être efficace ?
  - un environnement rangé ou fouillis ?
  - de solitude ou de présence ?
  - de bruits ou de silence ?
- ✓ Travaillez-vous avec plus d'efficacité sous la pression ou en vous étant organisé pour finir en avance ?
- ✓ Êtes-vous plus motivé par l'approfondissement des sujets ou la découverte de nouvelles connaissances ?
- ✓ Qu'est-ce qui vous fait vous lever le matin ?
- ✓ Qu'est-ce qui vous motive vraiment :
  - avoir une mission à accomplir qui trouve sens dans votre activité professionnelle ?
  - avoir un statut social, du pouvoir ?
  - exercer votre créativité ?
  - créer de la valeur intellectuelle, ou économique ?
  - faire avancer des recherches ?
  - se faire plaisir en travaillant ?
  - gagner sa vie pour se consacrer à des activités extra-professionnelles ou familiales ?
  - être en relation ?
  - exercer son leadership ?
  - faire passer ses convictions, voire les mettre en œuvre ?
- ✓ Avez-vous besoin de convivialité ou de rigueur ? d'action ou d'introspection ? de sérieux ou de décontraction ?
- ✓ Êtes-vous plutôt du matin ou du soir ?

- ✓ Avez-vous besoin de vous donner des défis à relever ou êtes-vous plus à l'aise dans la répétition de situations connues ?
- ✓ De quoi êtes-vous le plus satisfait dans votre vie professionnelle et pourquoi ?
- ✓ Qu'est-ce qui a motivé vos choix de carrière : une capacité à saisir les opportunités et à foncer ou une réflexion structurée et approfondie ?
- ✓ Aimez-vous avoir « plusieurs fers au feu » ou avez-vous besoin d'avoir fini un sujet pour passer à un autre ?

Vos starters d'action

De la même façon, voici une liste de questions pour identifier vos starters d'action, Avant de vous mettre au travail, quel est le moyen efficace pour vous ? Quels sont vos rituels de mise au travail ?

- ✓ Un café une fois arrivé au bureau ?
- ✓ Arriver avant (ou après !) tout le monde ?
- ✓ Avoir d'abord parlé, plaisanté avec des collègues que vous aimez bien ?
- ✓ Avoir fait le tour des équipes et dit bonjour ?
- ✓ Avoir planifié ma journée ?
- ✓ Trouver un bureau bien rangé, ou le ranger ?
- ✓ M'être acheté une plante verte, avoir décoré et personnalisé mon environnement de travail ?
- ✓ Si je suis à distance, travailler dans une pièce à part des autres pièces de la maison familiale ?
- ✓ Me donner des plages horaires strictes ?

De bonnes pratiques de gestion du temps

Ceci posé, quelques bonnes pratiques, ou réflexes ont prouvé leur efficacité :

- ✓ Aborder ses activités comme des ensembles, plutôt que comme des successions de plages de travail. Se donner des bornes

personnelles : si je n'ai pas réussi à commencer ce dossier ce jour je reporte, je ne passe pas plus de 2 heures sur ce sujet…

- ✓ Planifier avec lucidité, pratiquer l'art des listes et ne pas se désespérer de ne pas avoir fait tout ce que l'on avait prévu.
- ✓ Se prévenir de l'immédiateté : résister à la tentation de répondre à tous les mails tout de suite et maîtriser le moment où on les traite.
- ✓ Savoir se déconnecter. Distinguer les moments où on réfléchit de ceux où l'on échange ou de ceux où on pratique les rituels de l'entreprise (réunions, entretiens, points périodiques)… et les valoriser comme temps de travail.
- ✓ Intégrer la notion de « moments opportuns » et le fait que toute une vision peut être remise en question en un quart de seconde.
- ✓ Savoir s'adapter pour dire oui à l'imprévu et non à des demandes expresses de son supérieur hiérarchique en expliquant la raison et en lui laissant la décision sur les urgences.
- ✓ Ritualiser les temps de planification de son propre temps en fonction de ses préférences d'organisation : le lundi matin ou le vendredi soir et le vérifier au moins une fois dans la semaine.
- ✓ Prévoir des plages d'organisation, par exemple : interruption des mails au moins 2 heures par jour, synchronisation de son calendrier et avec celui de son assistante pour maîtriser ses rendez-vous…
- ✓ Se donner les moyens de prendre le leadership sur son temps en prévoyant :
  - une demi-heure par jour de rendez-vous avec soi-même ;
  - un jour par mois sans rendez-vous ni réunions.
- ✓ Utiliser les outils pour planifier vos rendez-vous périodiques annuels, vos plages d'absence et mensuellement valider votre planning.
- ✓ Se ménager des marges de manœuvre :
  - penser ses activités en ensembles cohérents ;
  - regrouper des tâches urgentes et peu importantes en fin de journée ou après le déjeuner ;
  - adapter ses temps de travail sur des dossiers de fond en fonction de sa chronobiologie (si on est du matin ou du soir…).

- ✓ Prévoir les plages de préparation des temps d'échanges (entretiens, reportings, présentations, réunions…) et autres événements importants.
- ✓ Intégrer dans son emploi du temps sa fonction management d'équipe pour s'accorder également de la réflexion sur ce sujet et pas seulement au moment des entretiens annuels ou d'objectifs.
- ✓ Être au clair avec ce qui est attendu de vous en tant que manager, ce qui sera reconnu, ce qui sera visible.

Appliquer ces pratiques vous aidera. Il faut toutefois se garder de penser que tout se planifie et se prévoit et intégrer la dimension imprévu et surprise. L'enjeu est de prendre du recul par rapport à une approche de recettes multifonctions qui peuvent être des pièges : politique de la porte fermée ou rigidité.

Se dégager de la pression du temps

Voici une liste de choses à faire ou ne pas faire pour se dégager de la pression du temps :

- ✓ Garder à l'esprit que le temps de concentration optimum est de 20 minutes, programmer des phases d'activité de 45 minutes.
- ✓ Ralentir ses gestes.
- ✓ Prendre conscience de sa respiration.
- ✓ Commencer un livre et ne rien faire d'autre tant que l'on en n'a pas terminé.
- ✓ Jardiner, faire des travaux manuels.
- ✓ Ne rien faire.
- ✓ Accepter de s'ennuyer, d'attendre et voir comment profiter de ces « moments perdus ».
- ✓ Faire quelque chose d'inhabituel : changer son trajet ou son mode de transport.
- ✓ Écouter une musique relaxante ou des textes littéraires enregistrés pour vous nourrir intellectuellement différemment.

- ✓ Remettre en question ses schémas de pensée ou de prise de décision habituels.
- ✓ Faire des listes pour tout, noter ses idées au fil de l'eau pour assister sa mémoire et nourrir sa créativité.

Le temps qui nous est imposé

En conclusion de ce passage consacré au temps que l'on maîtrise, nous avons souhaité ouvrir la réflexion sur le temps qui nous est imposé. En effet, il peut être aidant d'appréhender le temps comme une donnée par nature incontrôlable. Par essence il nous échappe et ce dans toutes les sphères de notre vie, il coule et passe.

Une fois ceci posé, l'enjeu est alors plus dans l'acceptation que dans la résistance : accepter le caractère inéluctable du cadre du temps, accepter que des moments des phases temporelles s'organisent en dehors de notre capacité de contrôle et que le choix soit par nature limité.

Le temps avec l'équipe

La question de la disponibilité pour ses collaborateurs est souvent cruciale pour un manager. C'est le temps le plus difficile à aborder entre les points de contacts organisés (entretiens, reportings, réunions) et les demandes de disponibilité des collaborateurs qui peuvent être envahissantes et peu prévisibles.

Se méfier des recettes toutes faites

Les outils traditionnels peuvent être soit une aide, soit un piège si on les appréhende comme des recettes à appliquer quelles que soient les circonstances.

Voici une liste non exhaustive des contradictions et irritations auxquelles une application trop systématique de recettes peut conduire :

- ✓ J'ai décidé d'organiser tous les matins un brief avec mon équipe et ne tolère aucune absence, mais il m'arrive moi-même d'annuler ces rendez-vous en dernière minute en invoquant une urgence. Une souplesse relationnelle vis-à-vis des retards et absences peut

entraîner une meilleure compréhension par l'équipe de vos propres contraintes.

- ✓ J'ai noté sur mon agenda, partagé mes moments de réflexion, mes rendez-vous avec moi-même, sans en décrire l'objectif et le sens, ce qui peut être interprété comme des fuites de l'action.
- ✓ Je laisse à mon assistante toute la maîtrise de la gestion de mon agenda selon le bon vieux principe de délégation. Je découvre horrifié en début de semaine que pour répondre à mon hyperactivité, elle n'a même plus prévu d'heure de déjeuner.
- ✓ On m'a enseigné que pour m'affirmer en tant que manager il me fallait être strict sur le respect des horaires de mon équipe. J'en arrive à des comportements d'hypercontrôle : qui arrive à quelle heure et part à quelle heure, sans me soucier des contraintes de mes collaborateurs, ni en parler avec eux.
- ✓ J'ai compris que pour être accepté, voire aimé en tant que manager il valait mieux pratiquer la politique de la porte ouverte. Toutes mes journées commencent à 19 heures quand tout le monde est parti… au détriment de ma vie de famille.

Clarifier et communiquer

La première nécessité est de communiquer auprès de son équipe sur ses modes de fonctionnement par rapport au temps. Il est nécessaire de clarifier et expliquer les règles relationnelles et de communication : rendez-vous périodiques formalisés, réunions d'équipe d'information et de travail, temps disponible pour l'informel en début/fin de journée, signaux qui favorisent la prise en compte par l'équipe des moments indispensables où en tant que manager vous avez besoin d'être seul, non sollicité par le quotidien.

Pour expliquer son fonctionnement personnel et ses règles, il est utile de donner des autorisations : si vous avez une urgence vous me téléphonez, joignez mon assistante… des permissions : vous pouvez me déranger si…

Dernier conseil et non le moindre : quand vous êtes en relation avec un collaborateur, soyez vraiment là, présent à ce qui se passe, disponible et détaché de vos autres préoccupations. Si ce n'est pas possible, dites-lui ou quantifiez le temps que vous pouvez lui consacrer.

Un autre regard sur le temps

Nous avons pour habitude de traiter le temps comme une donnée, un élément de bonne gestion à intégrer dans la boîte à outils du manager. Cette vision est utile et se révèle souvent opérationnelle : il est important de s'appuyer sur de bonnes pratiques éprouvées.

Cette approche sera efficace à long terme, au cours d'un parcours professionnel si l'on sait en comprendre les fondements, en analyser les avantages et inconvénients et les appliquer avec pertinence à son contexte.

C'est pourquoi la méthode de lecture du temps peut se décliner en 5 principes.

LES 5 PRINCIPES DE LA LECTURE DU TEMPS

- ✓ Diagnostiquer la culture temps de son organisation.
- ✓ Identifier ses missions et ses objectifs à court et moyen terme.
- ✓ Classer ses activités selon le modèle :
  - – activités liées aux compétences techniques ;
  - – activités liées aux compétences transversales du métier ;
  - – activités liées à des compétences individuelles et durables pour mon développement personnel.
- ✓ S'obliger à une introspection régulière sur ses objectifs personnels et sa vision du sens que l'on donne à son engagement en tant que manager.
- ✓ Appliquer les outils de gestion du temps avec discernement en les classant selon le schéma suivant : utile au quotidien, utile à court terme, utile pour piloter mon parcours professionnel.

Vous trouverez ci-dessous une liste de questions et des tableaux pour vous aider dans vos approches des différents sujets.

Diagnostiquer la culture temps de son organisation

- ✓ Qu'est-ce qui est valorisé : la visibilité, la présence, la fidélité ou le résultat ?
- ✓ Faut-il répondre à ses mails de façon très réactive et rapide ?
- ✓ Faut-il respecter scrupuleusement les délais de remise de documents ou de décision ?
- ✓ Laisse-t-on de la place à la créativité ?
- ✓ La controverse, le débat interne sont-ils autorisés ?
- ✓ Accepte-t-on les phases de réflexion individuelles ?
- ✓ Accepte-t-on la remise en question des éléments décidés par la hiérarchie ou les structures fonctionnelles ?
- ✓ Est-il plus important de répondre aux mails des structures fonctionnelles, de la direction générale ou de la hiérarchie ?
- ✓ Valorise-t-on la capacité à faire plusieurs choses en même temps ?
- ✓ Valorise-t-on la capacité à approfondir les sujets, poser des questions ?
- ✓ Les personnes reconnues et qui bénéficient de promotions ont-elles un profil d'action ou de réflexion ?

Votre réponse à ces différentes questions, vous permettra d'identifier si vous êtes dans un modèle :

- ✓ **Réactif** : valorisation de l'action, de la visibilité, de la multiplicité de taches et objectifs.
- ✓ **Réflexif** : valorisation de l'analyse, mise en place de structures de réflexion collectives, temps accordé aux préparations d'événements, aux échanges…

Identifier ses missions et objectifs à court et moyen terme

- ✓ Dans quelle structure de mon organisation est situé mon poste : opérationnel, fonctionnel, projet… ?

- ✓ Quelle est la raison d'être de mon poste (à quoi sert-il dans l'organisation) ?
- ✓ Quels sont les éléments qui font que ma mission est reconnue et a de la valeur pour mon organisation (ma mission est-elle liée aux compétences stratégiques, aux compétences clés, ou aux compétences métier) ?
- ✓ Quelles sont les 3 grandes missions principales liées à mon poste ?
- ✓ Quelles sont les 10 activités principales liées à ces missions ?
- ✓ Parmi ces 10 activités, quelles sont celles qui sont liées au cœur de métier de mon organisation et celles qui sont périphériques ?
- ✓ Parmi ces 10 activités, quelles sont celles qui me motivent le plus, que je préfère mener et pourquoi ?
- ✓ Parmi ces 10 activités, quelles sont les plus reconnues par mon organisation et pourquoi ?
- ✓ Parmi ces 10 activités, quelles sont les 3 auxquelles je consacre le plus de temps et pourquoi ? Y a-t-il équilibre entre ces 3 activités et celles que me motivent le plus ?
- ✓ Quels sont mes objectifs pour l'année en cours, sont-ils en cohérence avec les activités les plus reconnues ?

Classer ses activités

Tableau 9.1 ■ Classer ses activités

Activités	En lien avec les compétences techniques métier	En lien avec les compétences transversales	En lien avec les compétences clés de l'organisation	En lien avec les compétences stratégiques

S'obliger à une introspection régulière

- ✓ Qu'ai-je appris de mon expérience sur mes qualités, mes capacités et mon potentiel ?
- ✓ Sur quelles réussites puis-je m'appuyer ?
- ✓ Qu'ai-je appris de mes difficultés et de mes échecs ?
- ✓ Quelles sont les compétences que je maîtrise complètement ?
- ✓ Quelles sont les activités qui me procurent du plaisir dans mon métier ?
- ✓ Suis-je plus efficace dans les champs techniques ou dans le champ relationnel comparativement aux exigences de mon métier ?
- ✓ Qu'ai-je envie de réaliser dans les années à venir ?
- ✓ Quelles sont mes contraintes personnelles, familiales ou professionnelles ?
- ✓ Qui sont les interlocuteurs susceptibles de m'aider dans mes réflexions sur mon parcours : institutionnels, liés à mon réseau professionnel, amical, personnel ?
- ✓ Qu'ai-je envie d'apprendre maintenant ?
- ✓ Qu'ai-je envie de faire maintenant : développer mon expertise, manager, diriger une activité ?
- ✓ Qu'est-ce qui est plus important pour moi : voir ma compétence reconnue, voir ma personnalité acceptée, pouvoir exprimer librement mes opinions, m'affirmer, travailler dans un environnement harmonieux et qui corresponde à mes valeurs, avoir des temps de réflexion, m'amuser, me faire plaisir dans mon activité, assurer mon avenir et celui de ma famille…

Tableau 9.2 ■ Utiliser les outils de gestion du temps avec discernement

Outils	Utiles au quotidien	Utiles à court terme	Utiles pour piloter mon parcours
Utiliser les technologies de l'information pour optimiser au maximum les tâches routinières	x		
Affecter un budget temps à chaque activité		x	
Prévoir le temps des situations relationnelles	x	x	
Prévoir les temps informels, laisser un espace temps pour l'imprévu	x	x	
Organiser dans son planning des temps réguliers de réflexion			x
Prévenir sur sa capacité à tenir les délais imposés ou sur ses difficultés	x	x	
Tenir compte de sa chrono-biologie (du matin ou du soir)	x	x	x
Alterner ses activités	x	x	
Varier ses activités en tenant compte de l'urgence et de l'importance et de l'intérêt pour soi-même	x	x	x
Tenir compte des contraintes d'organisation de ses collaborateurs	x	x	x
Savoir dire non à une demande sans nier la personne qui la fait	x	x	
Mettre son planning à jour une fois par semaine	x		

☞

☞

Outils	Utiles au quotidien	Utiles à court terme	Utiles pour piloter mon parcours
Faire le point sur ses activités une fois par semaine	x		
Faire le point sur ses objectifs une fois par mois	x	x	
Faire l'effort de revenir régulièrement à la raison d'être de son activité		x	x
Anticiper pour les actions à forts enjeux les risques en cas d'échec et les stratégies à mettre en place		x	x
Classer les événements en 3 catégories ; traiter soi-même, déléguer, poubelliser	x	x	
Éviter la procrastination : se donner des « bornes limites »	x	x	
Face à une situation d'urgence s'obliger à se poser		x	x

Les postures face au stress du temps

Dans une approche analogique et humoristique nous vous proposons ci-dessous un bestiaire illustratif des différentes postures face au stress du temps :

- ✓ Le déni (politique de l'autruche) et attendre d'être au pied du mur pour agir.
- ✓ La fuite (politique du rat) fuir et risquer d'être rattrapé.
- ✓ L'attaque (politique du lion) et développer une réputation d'agressivité.
- ✓ Le refus (politique de l'âne) et devenir la madame ou monsieur Non.

- ✓ La rumination (politique de la vache) et attendre que les choses se digèrent toutes seules.
- ✓ L'agitation (politique du lièvre) quitte à se disperser et ne jamais rien finir.
- ✓ La tranquillité (politique de la tortue) et passer lentement toutes les étapes jusqu'au but.
- ✓ Le suivisme (politique du mouton) et risquer de ne pas voir où sont les vrais enjeux.
- ✓ Le survol (politique de l'aigle) et regarder les problèmes de haut en sériant les priorités.
- ✓ L'enterrement (politique de la taupe) qui va au fond des choses et creuse des tunnels pour analyser.

► GAGNER DU TEMPS ET S'ORGANISER AVEC LES TIC

Définir une clé commune pour organiser l'information

PRINCIPES CLÉS

- Pour être efficace avec les TIC il est bien sûr utile d'en maîtriser les fonctionnalités.
- Mais, ce n'est pas suffisant. Vous devez également adapter ces fonctionnalités à votre mode de fonctionnement et organiser l'information en fonction de vos rôles et objectifs professionnels.

Partir des rôles professionnels pour s'organiser

Organiser son temps, c'est lui donner du sens. En organisant votre ordinateur à partir de vos différents rôles professionnels, vous faciliterez la gestion de votre temps et le choix de vos priorités. Il s'agit de :

- ✓ définir et hiérarchiser ses rôles professionnels ;
- ✓ face à chaque rôle, lister précisément les objectifs afférant.

On obtient ainsi une liste d'objectifs par rôle qui servira de base à l'organisation de l'ordinateur. Nous vous conseillons de conserver cette liste accessible. En vous y référant régulièrement, il sera plus facile de *garder le cap* malgré le tumulte des activités quotidiennes.

Décliner la même organisation dans tous vos espaces de stockage

Pour que l'organisation de votre ordinateur soit efficace, elle doit être cohérente. Nous vous encourageons à décliner la même organisation dans tous vos espaces de stockage. Utilisez vos rôles professionnels comme première clé de tri et les objectifs afférant comme seconde clé de tri :

- ✓ attribuez une structure identique à vos dossiers Windows, à vos dossiers de messagerie Outlook et à vos favoris Internet ;
- ✓ affectez les mêmes catégories pour organiser vos rendez-vous et vos tâches ;
- ✓ attribuez la même organisation à vos dossiers papiers.

Une astuce pour nommer vos dossiers en mettant vos rôles en évidence consiste à ajouter un préfixe numérique à vos noms de dossiers pour qu'ils apparaissent dans un ordre prédéfini.

EXEMPLE

Prenons l'exemple d'un expert qui a quatre rôles :
- manager d'un service ;
- expert d'un domaine ;
- chef d'un projet transverse ;
- collaborateur de son entreprise.

L'arborescence de ses dossiers pourrait être organisée de la manière suivante :

✓ 01 Manager du service XX
- 01 Pilotage Activité
- 02 Entretiens individuels
- 03…

✓ 02 Expert du domaine XX
- 01 Veille technologique
- 02 Conférences
- 03…

✓ 03 Chef du projet XX
- 01 Lancement du projet
- 02 Cahier des charges

- 03 Réunions d'avancement
- 04…

✓ 04 Collaborateur
- 01 Feuilles de temps
- 02 Congés
- 03…

Bien utiliser la messagerie

Affecter des plages horaires au traitement de vos mails

Ne laissez pas votre messagerie électronique envahir et interférer avec vos autres tâches. Chaque jour, planifiez une à deux plages horaires pour traiter vos mails.

Faire face au flot quotidien : la méthode CAP

La méthode CAP permet de faire face avec efficacité au flot quotidien de mails. Elle vise à prendre systématiquement une décision pour chaque mail lu et permet de gagner du temps.

À l'ouverture d'un mail, trois possibilités s'offrent à vous :

✓ **C comme classer**. Le mail contient des informations que vous devez conserver (informations importantes, documents de travail,…).

✓ **A comme Agir**. Le mail implique une action de votre part. Dans ce cas :
- si l'action requise peut être réalisée en moins de 2 minutes, effectuez-la immédiatement ;
- sinon, transformez votre mail en tâche en prenant soin de rédiger un objet explicite, indiquez une date d'échéance ou marquez-le d'un indicateur de suivi. Si l'action requise nécessite l'échange de plusieurs mails, créez un dossier d'action dans votre boîte de réception.

✓ **P comme Poubelle**. Le mail vous a été envoyé pour information, son contenu ne vous concerne pas directement, les informations qu'il contient sont à disposition sur le serveur ou l'Intranet de votre entreprise. Dans tous ces cas, supprimez ce mail.

Idéalement, la séquence de traitement des mails doit se terminer par une boîte de réception vide.

Créer des dossiers d'action et des dossiers de classement

L'une des principales causes d'engorgement de votre boîte aux lettres est l'absence de dossiers. Nous vous conseillons de créer deux types de dossiers :

- ✓ les dossiers d'action dans la boîte de réception ;
- ✓ les dossiers de classement dans un fichier de données Outlook (fichier .pst).

Tableau 9.3 ■ Créer des dossiers d'action et de classement

	Créer un dossier d'action	Créer un dossier de classement (.pst)
Outlook 2003	Cliquer droit sur la boîte de réception puis sélectionner **Nouveau dossier**	Menu **Fichier/Nouveau/Fichier de données Outlook**
Outlook 2007	Cliquer droit sur la boîte de réception puis sélectionner **Nouveau dossier**	Menu **Fichier/Nouveau/Fichier de données Outlook**
Outlook 2010	Cliquer droit sur la boîte de réception puis sélectionner **Nouveau dossier**	Dans l'onglet **Accueil**/groupe **Nouveau**, cliquer sur **Nouveaux éléments** puis **Autres éléments** et **Fichier de données Outlook**

Créer des règles de classement automatique

Les règles permettent de classer automatiquement, en fonction de critères prédéfinis, les messages dès leur arrivée dans votre boîte de réception.

Vous pouvez par exemple, préclasser dans des dossiers d'action les newsletters auxquelles vous êtes abonné pour les regrouper et les lire au moment de votre choix. Vous pouvez également préclasser, ou affecter un indicateur de suivi aux messages provenant d'une personne en particulier.

Tableau 9.4 ■ Créer des règles pour la boîte aux lettres électronique

Outlook 2003	Menu **Outils/Règles et Alertes**
Outlook 2007	Menu **Outils/Règles et Alertes**
Outlook 2010	Onglet **Fichier** Cliquer sur **Informations** puis **Gérer les règles et les alertes**.

Créer des mails réutilisables

Il se peut que vous rédigiez régulièrement des mails s'adressant au même groupe de personnes ou contenant un texte générique. Il peut s'agir de la diffusion d'un rapport mensuel ou d'un tableau de bord ou bien de l'envoi de renseignements auprès de vos clients. Dans ce cas, vous gagnerez du temps en créant des listes de distribution et des modèles de mail.

Une liste de distribution (ou groupe de contacts) contient plusieurs personnes sélectionnées par vos soins dans le carnet d'adresses de l'entreprise et/ou dans vos fiches contacts. Pour envoyer un mail à ce groupe de personnes, il suffit alors de l'adresser à la liste de distribution.

Tableau 9.5 ■ Créer une liste de distribution ou un groupe de contacts

Outlook 2003	Menu **Fichier/Nouveau/Liste de distribution**
Outlook 2007	Menu **Fichier/Nouveau/Liste de distribution**
Outlook 2010	Dans **Contacts**, activer l'onglet **Accueil**, dans le groupe **Nouveau**, cliquer sur **Nouveau groupe de contacts.**

Vous pouvez créer un modèle de mail à partir d'un mail existant. Il sera enregistré dans un dossier spécifique sur votre disque dur. Vous pourrez ensuite l'utiliser chaque fois que vous en avez besoin, le compléter avec de nouvelles informations et l'envoyer.

Tableau 9.6 ■ Créer et utiliser des modèles de mails

	Créer un modèle de mail	Utiliser un modèle de mail
Outlook 2003	Ouvrir le mail qui servira de modèle puis, activer le menu **Fichier/Enregistrer sous**. Dans type de fichier, choisir **Modèle Outlook**, donner un nom puis **Enregistrer**	Menu **Fichier/Nouveau/Choisir un formulaire** Dans la liste **Regarder dans** sélectionner **Modèles dans le fichier système**
Outlook 2007	Ouvrir le mail qui servira de modèle puis, activer le menu **Fichier/Enregistrer sous**. Dans type de fichier, choisir **Modèle Outlook**, donner un nom puis **Enregistrer**	Menu **Fichier/Nouveau/Choisir un formulaire** Dans la liste **Regarder dans** sélectionner **Modèles dans le fichier système**
Outlook 2010	Ouvrir le mail qui servira de modèle puis, dans l'onglet **Fichier**, cliquer sur **Enregistrer sous**. Dans type de fichier, choisir **Modèle Outlook**, donner un nom puis **Enregistrer**	Activer l'onglet **Accueil**. Dans le groupe **Nouveau**, cliquer sur **Nouveaux éléments** puis **Autres éléments** puis **Choisir un formulaire**. Dans **Regarder dans**, sélectionner **Modèle dans le fichier système**

Rassembler et catégoriser ses tâches

Centraliser la liste de vos tâches

Nous vous conseillons de centraliser vos tâches dans le dossier Tâches d'Outlook quel que soit le moyen par lequel elles vous parviennent (mail, téléphone, courrier, entretien, réunion).

Pour chacune, saisir au minimum un objet précis et explicite et une date d'échéance. Ajoutez éventuellement un rappel qui s'affichera automatiquement avant la date butoir.

Transformer un mail en tâche

Comme nous l'avons vu précédemment, un mail peut initier une action réalisable immédiatement ou non. Si vous décidez de reporter cette action, nous vous conseillons de l'intégrer dans la liste de vos tâches. Pour cela, il suffit de transformer votre mail en tâche. Rien de plus simple avec Outlook.

Tableau 9.7 ■ Transformer un mail en tâche

Outlook 2003	Faire glisser le mail avec le bouton droit sur **Tâches** puis sélectionner **Déplacer comme Tâche avec pièce jointe**. Expliciter l'objet, attribuer une date d'échéance et éventuellement une catégorie
Outlook 2007	Faire glisser le mail avec le bouton droit sur **Tâches** puis sélectionner **Déplacer comme Tâche avec pièce jointe**. Expliciter l'objet, attribuer une date d'échéance et éventuellement une catégorie
Outlook 2010	Faire glisser le mail avec le bouton droit sur **Tâches** puis sélectionner **Déplacer comme Tâche avec pièce jointe**. Expliciter l'objet, attribuer une date d'échéance et éventuellement une catégorie

Catégoriser vos tâches

Pour faciliter la gestion de vos priorités, vous pouvez créer une liste personnalisée de catégories en phase avec vos objectifs professionnels. En attribuant une ou plusieurs catégories à chaque tâche, vous pouvez les regrouper pour mieux les gérer.

Tableau 9.8 ■ Catégoriser vos tâches

	Créer une liste de catégories	**Attribuer une catégorie à une tâche**	**Afficher les tâches par catégorie**
Outlook 2003	Menu **Édition/Catégories** cliquer sur **Liste principale des catégories**	Cliquer droit sur la tâche puis sélectionner **Catégories**	Menu **Affichage/ Réorganiser par/ Catégories**
Outlook 2007	Menu **Action/Classer/Toutes les catégories**	Cliquer droit sur la tâche puis sélectionner **Classer** et attribuer la catégorie de votre choix	Menu **Affichage/ Réorganiser par/ Catégories**
Outlook 2010	Activer l'onglet **Accueil.** Dans le groupe **Indicateurs** cliquer sur **Classer** puis **Toutes les catégories**	Cliquer droit sur la tâche puis sélectionner **Classer** et attribuer la catégorie de votre choix	Activer l'ongle **Affichage**. Dans le groupe **Réorganisation** cliquer sur **Catégories**

Planifier et visualiser le temps alloué à chaque rôle

Utiliser l'agenda électronique pour planifier vos activités

Planifier l'année

Planifiez tout ce qui est planifiable à l'avance et dont la durée est d'une demi-journée minimum. Bloquez du temps pour les activités à haut rendement prévisibles. Planifiez les temps récurrents, par exemple les réunions d'équipe hebdomadaires.

Planifier la semaine

Planifiez la semaine de manière détaillée :

- ✓ les rendez-vous avec d'autres personnes (entretiens ou réunions) ;
- ✓ les rendez-vous avec vous-même (étude d'un dossier, élaboration d'un budget, préparation d'une réunion) ;
- ✓ le temps de traitement des mails ;
- ✓ les temps de déplacement.

Utiliser des couleurs pour catégoriser vos rendez-vous et réunions

Créez une catégorie par rôle professionnel en choisissant une couleur différente pour chaque catégorie. Catégorisez chaque rendez-vous, réunion ou événement. En affichant votre agenda par mois, vous pourrez visualiser facilement, grâce à ce système de couleurs, la bonne répartition de vos différents rôles.

Tableau 9.9 ■ Utiliser les couleurs dans Outlook

	Gérer une liste de catégories pour le calendrier	Attribuer une catégorie à un élément du calendrier
Outlook 2003	Cliquer droit sur un rendez-vous puis sélectionner **Catégories du calendrier** puis **Modifier les catégories**	Cliquer droit sur l'élément puis sélectionner **Catégoriser du calendrier** puis choisir la catégorie
Outlook 2007	Menu **Action/Classer/Toutes les catégories**	Cliquer droit sur l'élément puis sélectionner **Classer**
Outlook 2010	Activer l'onglet **Accueil**. Dans le groupe **Indicateurs** cliquer sur **Classer** puis **Toutes les catégories**	Cliquer droit sur l'élément puis sélectionner **Classer**

► GAGNER DU TEMPS ET S'ORGANISER AVEC LES 5 S

Qu'est-ce que les « 5 S » ?

Commençons par quelques constats

PRINCIPES CLÉS

- Les 5 S sont issus du monde industriel.
- Chacun peut y trouver un enseignement dans l'organisation de son poste de travail, voire de son ordinateur.
- Outre une meilleure efficacité, ils apportent du confort au quotidien.

Les études d'analyse d'activités montrent que nous passons en moyenne 20 % du temps de travail à rechercher un outil, un mode opératoire ou une information.

Pour vous en convaincre, nous vous conseillons le test suivant : simulez l'absence d'un salarié et demandez à un de ses collègues de chercher un document, un outil ou une information sur le poste de travail :

- ✓ si la recherche prend moins de 30 secondes, vous êtes particulièrement bien organisé et vous pouvez passer au chapitre suivant ;
- ✓ si la recherche prend entre 30 secondes et une minute, vous avez encore des pistes d'amélioration ;
- ✓ si cela prend plus d'une minute, alors ce chapitre est fait pour vous.

En quoi consistent les 5 S

Les 5 S sont plus qu'une méthodologie. C'est un ensemble de règles de travail en commun permettant de retrouver un poste de travail bien rangé, synonyme de plus grande efficacité et accessible à tous en cas d'absence.

C'est la fierté légitime de montrer au cours de la visite d'un client un environnement propre, étape essentielle pour garantir la qualité du produit ou de la prestation. C'est, en réduisant les pertes de temps sans valeur ajoutée, la capacité d'améliorer les conditions de travail et la productivité tout en en réduisant le stress.

Les 5 S nous viennent du Japon où ils font partie intégrante de la culture. Ce sont les initiales de cinq mots que l'on pourrait traduire approximativement par :

- ✓ Seiri = Débarrasser : « Supprimer l'inutile ».
- ✓ Seiton = Ranger : « Situer avec ordre et méthode ».
- ✓ Seiso = Nettoyer : « Supprimer les sources de salissures ». « Simplifier le nettoyage ».
- ✓ Seiketsu = Formaliser : « Standardiser les procédures ».
- ✓ Shitsuke = Développer : « Suivre pour pérenniser et améliorer ».

En mettant en avant la propreté et une organisation sans failles des postes de travail, les 5 S constituent un préalable indispensable à toute démarche qualité ou d'amélioration de la production.

Bien que reposant sur des principes de bon sens, leur mise en œuvre reste difficile à pérenniser du fait des changements d'état d'esprit qu'ils imposent. D'où la nécessaire implication de tous les niveaux managériaux de l'entreprise et une volonté affichée de se débarrasser de l'inutile et de l'encombrant, d'ordonner l'indispensable et de garder ainsi un environnement propre et accessible à tous.

Pourquoi les 5 S ?

En faisant la promotion de l'ordre et de la propreté et en réduisant les risques d'erreurs, de recherches inutiles et de gaspillages, les 5 S

facilitent l'accès à l'outillage et à l'information et créent un environnement agréable et valorisant.

En minimisant l'énergie nécessaire pour atteindre un résultat et en supprimant bon nombre de facteurs d'énervement et de stress, les 5 S sont aussi spectaculaires à court terme qu'ils sont efficaces sur le long terme.

La mise en œuvre des 5 S devient ainsi un incontournable pour toutes les entreprises qui souhaitent :

- ✓ Améliorer la sécurité : en supprimant tout ce qui encombre et en clarifiant le poste de travail.
- ✓ Améliorer l'efficacité : en réduisant les pertes de temps et en rendant toutes choses accessibles.
- ✓ Améliorer la disponibilité des équipements : en réduisant les pannes et les pertes de rendement.
- ✓ Réduire le stress : en réduisant les causes d'énervements, de conflits et en rendant les objectifs atteignables.
- ✓ Améliorer l'image de marque : en valorisant le personnel et en lui rendant la fierté de son poste de travail.
- ✓ Améliorer la qualité : en entretenant son équipement.
- ✓ Agir en faveur du développement durable avec :
  - moins de pertes de matières premières ;
  - moins d'énergie gaspillée ;
  - moins de m^2 mal utilisés ;
  - moins d'outillages perdus ou cassés prématurément ;
  - moins d'investissements inutiles par une durée de vie des équipements prolongée.

Domaines d'application

La mise en œuvre des 5 S ne fait pas appel à des compétences techniques particulières.

C'est une démarche accessible à tous et applicable à tous les secteurs de l'entreprise, depuis les ateliers jusqu'aux services administratifs.

Les effets en sont immédiatement visibles et entraînent progressivement des changements de comportement profonds :

- ✓ plus grande motivation ;
- ✓ respect naturel des règles de fonctionnement ;

- ✓ recherche de l'amélioration continue ;
- ✓ plus grande solidarité ;
- ✓ capacité de travail en groupe accrue.

Toute l'entreprise peut se vivre sous la forme des 5 S :

- ✓ les ateliers : des postes de travail aux allées de circulation ;
- ✓ les bureaux : des armoires de rangements aux ordinateurs ;
- ✓ l'établissement : de l'entrée principale à l'arrière des bâtiments ;
- ✓ les murs : de la décoration aux panneaux d'affichages ;
- ✓ les bases de données informatiques : des programmes aux fichiers de données.

Comment réussir la mise en place des 5 S

Comme nous l'avons vu ci-dessus la mise en œuvre des 5 S ne demande pas de connaissances particulières, affaire de bon sens, elle n'en reste pas moins difficile à lancer et surtout à pérenniser.

En effet, il s'agit de redonner à l'ensemble du personnel le sens de l'appropriation de son outil de travail, de le responsabiliser au respect des moyens mis à sa disposition et de lui permettre de redécouvrir la valeur du bien collectif.

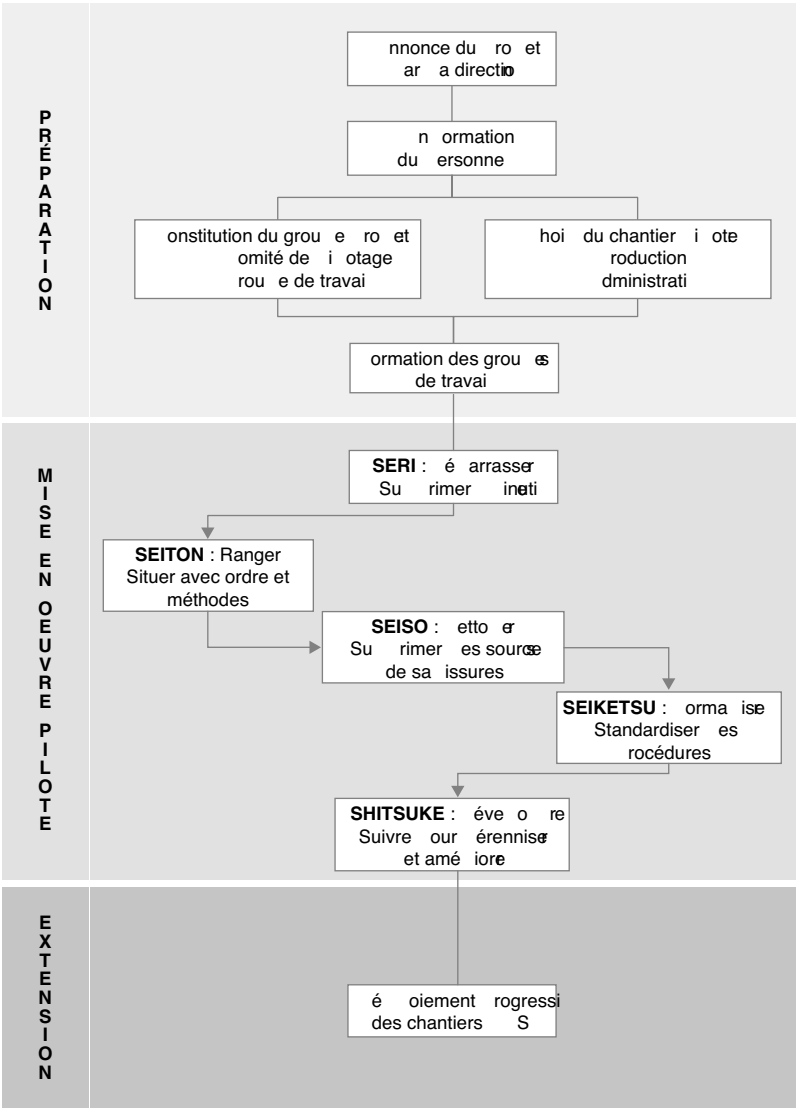
Vaste projet qui s'appuie sur l'exemplarité des managers. Comment demander à un ouvrier de ranger son poste de travail si le bureau du chef est recouvert d'une pile de dossiers poussiéreux ?

Force de conviction, ténacité et exemplarité doivent vous accompagner en permanence pour ancrer dans le temps les actions 5 S et en faire une démarche naturelle et un réflexe quotidien.

Pour garantir sa réussite, la mise en place des 5 S s'effectue de manière progressive et non par une révolution. La mise en place comprend 3 phases :

- ✓ la préparation : pour communiquer, expliquer et constituer le groupe projet ;
- ✓ le chantier pilote : pour démontrer et convaincre de l'utilité ;
- ✓ l'extension progressive : pour une pleine efficacité.

Figure 9.1 ■ Le processus de mise en œuvre des 5 S



Source : Cegos.

Phase 1 : Préparer

Il s'agit d'expliquer le but et de donner un sens au projet 5 S. Il faut asseoir la légitimité de la démarche : ce n'est ni une nouvelle mode, ni la dernière « lubie » du directeur, ni une énième méthode pour plus de productivité avec moins de personnel.

La communication

La communication autour du projet doit insister sur les objectifs des 5 S. L'usage de mots français pour désigner les phases est préférable aux mots japonais. Après avoir informé l'ensemble du personnel, une visite d'une entreprise ayant déjà intégré une démarche 5 S constitue souvent un facteur déclenchant pour motiver à la démarche.

Le comité de pilotage

Il est constitué en s'appuyant sur des volontaires :

- ✓ chef de projet ;
- ✓ opérationnel (technicien, ouvrier ou administratif) ;
- ✓ agent de maintenance.

Le choix du chantier pilote

Rien ne sert de se lancer un challenge irréaliste. Commençons modeste en choisissant un poste de travail, une zone limitée et facile mais possédant un potentiel d'amélioration qui permettra une excellente démonstration de l'intérêt de la démarche. À cette étape aussi, il convient de faire appel au volontariat.

Le groupe de travail

Le chantier pilote choisi, le groupe de travail est constitué avec les opérationnels du poste, les techniciens et managers concernés. Les moyens nécessaires sont déterminés (outillages, tableau d'affichage,

appareils photo, consignes de sécurité, zone de rangement, etc.). Les rôles sont clairement définis ainsi que la fréquence des réunions et le planning de réalisation.

L'application du QQOQCCP (qui, quoi, où ; quand, comment, combien, pourquoi) est un excellent outil pour définir les responsabilités et les moyens nécessaires.

Phase 2 : le chantier pilote

Une série de photos ou de vidéos montrant le chantier pilote avant le début de l'opération 5 S, immortalise la situation de départ et permettra de comparer l'avant et l'après.

Étape 1 : Débarrasser = supprimer l'inutile

Notre environnement de travail est souvent encombré d'objets et d'informations inutiles. Avant de ranger ce qui est indispensable il faut retrouver de la clarté.

Pour supprimer tout ce qui nous encombre, commençons par classer les objets ou les informations par ordre d'importance, en fonction du taux d'utilisation ou de la rapidité avec laquelle ils doivent être disponibles (cas des éléments de sécurité comme les extincteurs) :

- ✓ les objets cassés seront soit réparés soit éliminés ;
- ✓ tout ce qui n'est pas utilisé au moins une fois par mois sera stocké hors du poste de travail ;
- ✓ après un an sans utilisation, le rebut devra être envisagé.

Dans le cas d'un poste informatique, une méthode radicale consiste à sauvegarder sur un disque externe l'ensemble des informations du disque dur et à ne rapatrier sur ce dernier que les informations utiles au fur et à mesure des besoins. Vous constaterez sans doute au bout de 6 mois que seul 20 % des informations ont retrouvé le chemin de votre disque dur.

Étape 2 : Ranger = situer avec ordre et méthode

Après suppression de l'inutile, tout ce qui reste devra trouver un rangement optimum.

Le souci permanent d'ordre et de méthode doit répondre à des règles simples :

- ✓ tous les éléments doivent se trouver rapidement ;
- ✓ la mise à disposition doit être facile ;
- ✓ la remise en place est simple et sans ambiguïté.

Les objets sont regroupés par familles et rangés en fonction de la fréquence d'utilisation. Des codes couleurs sont utilisés pour faciliter la remise en place de chaque élément et permettre une détection simple et immédiate de toutes les anomalies (chaque poste étant repéré par une couleur tout mélange devient impossible).

Les portes des armoires de rangement sont translucides pour permettre de visualiser immédiatement les erreurs. Les aires de stockage ont leur propre code couleur. Les zones qui ne doivent jamais être encombrées font elles aussi l'objet d'une identification particulière.

À ce stade les résultats doivent être visibles :

- ✓ le repérage visuel doit permettre de détecter les anomalies ;
- ✓ les moyens de rangements facilitent la mise à disposition ;
- ✓ tous les éléments ont une place déterminée ;
- ✓ les solutions misent en œuvre apportent plus d'efficacité et de sécurité.

Étape 3 : Nettoyer = Supprimer les sources de salissures et simplifier le nettoyage

Le nettoyage va plus loin que la simple suppression des salissures. À ce stade, les points les plus importants sont de :

- ✓ supprimer les sources de salissures ;
- ✓ simplifier le nettoyage résiduel.

Il est bien plus important de ne pas salir que de perdre du temps à nettoyer. Afin d'obtenir la propreté à la source, toutes les causes présentes ou potentielles de salissure ou de désordre seront identifiées :

- ✓ fuites de toutes natures ;
- ✓ pièces cassées, capot défectueux ;

- ✓ trace de rouille ;
- ✓ dégradations diverses ;
- ✓ bruits, odeurs, vibrations anormaux.

Étape 4 : Formaliser = Standardiser les procédures

Même si à ce stade les résultats sont spectaculaires, le plus difficile reste à faire pour garantir le maintien des résultats obtenus. Il faut pour cela :

- ✓ Définir clairement et afficher les responsabilités. Utiliser à cet effet un tableau de communication 5 S.
- ✓ Établir des check-lists définissant les points de nettoyage et de contrôle, les modes opératoires et les fréquences.
- ✓ Faire du nettoyage un moyen de contrôle et de détection des anomalies (les sources de salissures ayant déjà été éradiquées à l'étape 3).
- ✓ S'appuyer largement sur un management « par le visuel » pour que chacun se sente concerné et respecte d'autant plus facilement l'organisation mise en place :
  - aide visuelle (photos, dessins, vidéos) au plus près du lieu concerné ;
  - affichage des méthodes, des zones et des responsabilités ;
  - indicateurs de performance visibles de loin.

Étape 5 : Développer = Suivre pour pérenniser et améliorer

Pas de pérennité d'une démarche 5 S, sans rigueur et ténacité. Il faut à terme que la démarche et les résultats attendus deviennent des réflexes, une habitude et un style de vie au travail. La mise en place d'audits 5 S sur la base de grilles préétablies permet de maintenir l'état d'esprit et de mettre en place une démarche de progrès permanent. Les résultats des audits seront affichés et commentés et permettent de visualiser les progrès obtenus.

Le management s'implique en permanence en suivant les actions mises en œuvre, en s'assurant que les moyens sont mis à disposition et en félicitant pour les progrès réalisés.

Phase 3 : L'extension

Pour illustrer cette phase, il n'y a pas meilleure image que cette citation d'Albert Einstein : « La vie, c'est comme une bicyclette, il faut avancer pour ne pas perdre l'équilibre ».

Autrement dit les chantiers 5 S devront s'enchaîner les uns après les autres, sans jamais se décourager, avec patience et ténacité.

► GÉRER L'INFORMATION

PRINCIPES CLÉS

- Trop d'informations est générateur de stress.
- L'enjeu est dans la capacité à prendre du recul, à garder confiance dans ses convictions et assumer la part d'erreur inévitable dans le traitement de l'information.
- Multiplicité ne rime pas nécessairement avec efficacité et maîtrise de l'information.

L'accès à l'information s'est simplifié, mais de l'abondance d'informations à la saturation, la limite est ténue. L'information est à la fois un élément que l'on recherche et qui nous parvient sans notre sollicitation, de façon désordonnée, voire intrusive.

L'enjeu réside dans notre capacité à nous positionner face à ce vaste espace informatif pour en conserver la maîtrise. Cela passe par un questionnement systématique sur l'utilité de l'information, sa pertinence par rapport à nos objectifs, son utilisation dans nos relations avec les autres, notre organisation pour la traiter, la rechercher et la conserver.

Prendre le recul nécessaire

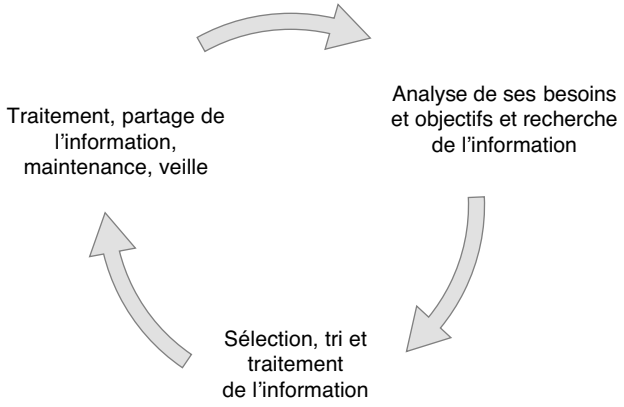
La pléthore d'information est une opportunité mais aussi un risque pour le manager. Le plus grand risque étant de se trouver noyé sous une masse de données que l'on n'a pas recherchées, et que l'on n'a pas le sentiment de maîtriser, mais qu'il faut néanmoins traiter.

La posture de sauvegarde personnelle consiste ici à se donner des temps de réflexion et d'analyse face à cette information et de prendre des moments de recul pour se poser les questions du sens et de la pertinence des informations dont nous disposons. La question du sens est à la première à se poser. L'information devient pertinente lorsqu'elle fait sens pour mon organisation, mon métier ou mon usage personnel.

Alors seulement la question de la gestion et du traitement de l'information peut se poser : faut-il que je la stocke, que je me l'approprie, que je la transforme et l'enrichisse, que je la retienne, que je la partage et si oui à quelles fins et avec qui ?

Enfin, il est utile de penser *a priori* son système personnel d'information, tout en se réservant la possibilité de le faire évoluer en fonction de ses changements de responsabilités, postes, projets, voire de trajectoires professionnelles.

Figure 9.2 ■ Modèle de processus de gestion de l'information


Analyse de ses besoins et objectifs et recherche de l'information
Sélection, tri et traitement de l'information
Traitement, partage de l'information, maintenance, veille

Cerner les éléments de son contexte

En premier lieu, il est important d'identifier le contexte informationnel de son organisation ou entreprise. Ces questions vous

permettront de définir si votre environnement professionnel a développé une méthode pour traiter l'information en interne.

- ✓ Mon organisation est-elle dotée d'une base de partage des informations et connaissances ?
- ✓ Est-elle dotée d'outils d'accès et de diffusion de l'information : Intranet, portails spécialisés par activité, messagerie interne ?
- ✓ Les managers sont-ils équipés des outils d'accès à l'information, notamment à distance ?
- ✓ L'accès à l'information est-il largement partagé par l'ensemble des collaborateurs, ou existe-t-il des niveaux d'information par statut ?
- ✓ L'entreprise a-t-elle plutôt une culture orale de diffusion et partage de l'information ou une culture écrite, voire formalisée (très souvent liée à des engagements qualité) ?
- ✓ L'information est-elle véhiculée régulièrement de façon institutionnelle via réunions, échanges ou entretiens ?
- ✓ Quelle est la place du réseau informel d'information dans cette organisation ?
- ✓ L'organisation attend-elle du manager qu'il soit toujours à la pointe des informations sur son métier ? A-t-elle organisé cette information ou laisse-t-elle chacun la rechercher ?

Une fois ce diagnostic établi, il vous faut faire un point sur votre propre positionnement individuel face à l'information.

Se positionner face à l'information

Nous vous proposons ici d'identifier les informations dont vous avez besoin et les médias privilégiés à utiliser pour les rechercher.

- ✓ Établir la typologie des informations :
  - – les informations professionnelles recherchées ;
  - – les informations reçues sans recherche active ;

- les informations que vous recherchez pour accroître vos connaissances métier ;
- les informations de veille.

✓ Identifier la source de l'information.
✓ Identifier le destinataire de l'information à qui elle est destinée et quel est votre rôle dans ce circuit.
✓ Identifier le média utilisé (e-mail, web, réseaux, échanges oraux, images…).
✓ Noter la fréquence moyenne de cette information : quotidienne, hebdomadaire, mensuelle…).

Tableau 9.10 ■ Informations professionnelles recherchées

Informations professionnelles recherchées	Nature : professionnelles, réseau, autre (précisez)…	Source, origine	Destinataire	Média	Fréquence

Tableau 9.11 ■ Informations reçues sans recherche active

Informations reçues sans recherche active	Nature : professionnelle, réseau, autre (précisez)…	Source, origine	Destinataire	Média	Fréquence

Tableau 9.12 ■ Informations recherchées pour accroître mes connaissances

Informations pour Accroître mes connaissances métier	Nature : professionnelle, réseau, autre (précisez)…	Source, origine	Destinataire	Média	Fréquence

Tableau 9.13 ■ Informations de veille

Informations de veille	Nature : professionnelle, réseau, autre (précisez)…	Source, origine	Destinataire	Média	Fréquence

Exploiter l'information avec pertinence

Les bonnes questions à se poser

Il est important avant tout d'organiser ses informations en utilisant les questions suivantes :

- ✓ **Pourquoi ?** Dans quelle mesure ces informations sont-elles utiles à mes objectifs et mes missions ?
- ✓ **Quoi ?** Quelle nature ou type d'information dois-je rechercher, quelles sont les sources fiables ?

- ✓ **Pour en faire quoi ?** Dans quelle mesure cette information servira-t-elle mes activités ?
- ✓ **Pour qui ?** (Pour mon usage exclusif, partage avec l'interne – hiérarchie, collègues, collaborateurs – ou avec l'externe ensemble des partenaires) et avec qui ?

Les compétences à maîtriser

Ensuite, il faudra valider sa capacité à accéder aux informations et à les traiter, c'est-à-dire à :

- ✓ Maîtriser une connaissance minimum des outils : moteurs de recherche, portails thématiques, annuaires, réseaux sociaux).
- ✓ Distinguer :
  - information opérationnelle (utile à son métier à court terme) ;
  - éléments de réflexion (permettant de se projeter dans l'avenir, d'anticiper les évolutions et changements…) ;
  - éléments de prospective (liés à un projet plus global).
- ✓ Faire la part entre ce qui nécessite une recherche personnelle ou d'une bonne utilisation de bases déjà existantes.
- ✓ Sélectionner et qualifier ses sources d'information (origine, fiabilité, actualité, légitimité…).
- ✓ Adopter un mode de classement et s'y tenir (chronologique, alphabétique, numérique, thématique).

Les bonnes pratiques

De manière générale, pour son usage personnel on peut adopter les bonnes pratiques qui suivent face à l'information.

Recueillir et traiter l'information

Privilégier la simplicité à la complexité. Par exemple Wikipedia n'est pas toujours parfait mais présente une information structurée, synthétique et simple. Utilisez tout ce qui peut vous permettre une veille automatisée. Vous pouvez ainsi créer votre page d'accueil personnalisée qui regroupe vos quotidiens préférés, un résumé de vos pages réseaux sociaux ou professionnels, vos mails, et autres informations que vous aurez sélectionnées.

Vous pouvez également paramétrer les sujets sur lesquels vous souhaitez bénéficier de veilles personnalisées et actualisées. De la même façon, vous avez la possibilité de suivre l'actualité des blogs dont vous êtes lecteur par un système d'abonnement via les flux RSS.

Éliminer ou conserver ?

Il est préférable de faire le tri régulièrement :

- ✓ hebdomadaire, pour ce qui est du courant ;
- ✓ tous les trimestres pour la remise à jour de ses favoris et abonnements ;
- ✓ annuellement pour trier et éliminer (une source d'information jamais utilisée dans l'année par exemple…).

On conservera les documents légaux, les documents confidentiels que l'on est le seul à posséder, les informations récurrentes et les informations concernant les dossiers en cours. On pourra éliminer ce qui est disponible ailleurs facilement, les versions intermédiaires des documents et ce qui est terminé, en intégrant un temps de latence en fonction des métiers.

► SAVOIR RÉSISTER AU STRESS

PRINCIPES CLÉS

- Le stress est essentiel à la vie. Il nous permet d'agir avec plaisir et efficacité quand nous savons le gérer.
- Prendre soin de soi au moment où tout s'accélère dans notre vie professionnelle devient une nécessité.

Comprendre ce qu'est le stress

La réponse d'un organisme à une stimulation

Qui ne connaît pas le stress ? Qui n'a jamais fait l'expérience de situations où tout lui paraissait incontrôlable, difficile ou insurmontable ? Nous connaissons tous ces moments qui font partie de notre vie professionnelle et personnelle.

Ce que nous savons moins, c'est comment le stress agit sur nous, comment le repérer avant qu'il ne soit trop tard et comment faire une fois qu'il fait partie de nous.

Le docteur Hans Selye fut le premier à définir le stress en 1935. Pour lui, le stress est une réponse non spécifique de l'organisme face à une demande. D'une façon plus globale, il s'agit d'une réponse à une stimulation.

Notre corps réagit continuellement à toutes sortes de stimulations. Ces stimulations peuvent être :

- ✓ Visuelles : je travaille dans un bureau dont les murs sont de couleurs vives. Je vois en permanence le visage tendu de mes collaborateurs ou de mon responsable. Je vois défiler des tableaux de bord dont les résultats sont au-dessous des objectifs prévus. Je vois le temps qui passe alors que je suis coincé dans des bouchons…
- ✓ Auditives : mon bureau est situé à côté de la machine à café ou d'un appareil bruyant. Je me répète sans arrêt que j'ai trop de boulot et que je n'y arriverai pas, le téléphone sonne constamment. On me répète toujours la même chose. Les membres de l'équipe n'arrêtent pas de râler,…
- ✓ Kinesthésiques : j'ai froid. J'ai faim. Je suis mal assis. J'ai mal au dos. J'ai mal à la tête. Je me sens mal. Je suis tendu. La ventilation me tombe sur la nuque. Les gens sont agressifs,…

Ces stimulations agissent sur nous, indépendamment de notre volonté. Notre corps a pour fonction de s'y adapter. Notre cerveau, alerté par ces stimulations, sécrète des hormones qui stimulent notre organisme. Cette stimulation provoque des réactions physiologiques en chaîne. L'ensemble de ces réactions a pour fonction de nous pousser à l'action ou à la fuite.

Le processus du stress se déroule en trois phases.

LE PROCESSUS DE STRESS

Stimulations visuelles, auditives ou kinesthésiques.

↓

La phase d'alarme : réaction de notre organisme qui sécrète des hormones. Transmission du stimulus à l'hypothalamus. Libération de noradrénaline et d'adrénaline. L'objectif

est de mettre le corps en tension pour pouvoir agir.

↓

Accélération du rythme cardiaque, transpiration, inhibition de la fonction respiratoire, augmentation du sucre dans le sang, tensions musculaires,…

↓

Augmentation de la vigilance : action ou fuite.

↓

La phase de résistance : réaction de notre organisme à la stimulation qui se prolonge par une nouvelle sécrétion hormonale. L'hypophyse est stimulée et sécrète du cortisol. L'objectif est de nous maintenir vigilants et de nous permettre de faire face.

↓

Apport de sucre dans l'organisme – accélération du rythme cardiaque affaiblissement de la fonction immunitaire.

↓

La phase d'épuisement : contre-réaction du corps qui est épuisé parce que la stimulation est trop forte ou trop longue. Si la stimulation stressante se poursuit, elle entraîne une dérégulation des systèmes neuronaux et endocriniens et l'apparition de pathologies.

On pourrait se demander en observant ce processus pourquoi nous n'agissons pas immédiatement, dès la phase d'alerte ou, au mieux, au moment de la phase de résistance.

- ✓ La première raison c'est qu'il est difficile d'arrêter certaines stimulations : elles sont là et sont inhérentes à l'activité professionnelle.
- ✓ La seconde c'est que nous éprouvons des difficultés à être conscient de l'impact de ces stimulations sur nous.
- ✓ La troisième c'est que, très souvent, nous ne nous permettons pas de reconnaître nos limites. Nous continuons donc à nous agiter et à nous malmener jusqu'à ce que le corps, épuisé par tant de réactions hormonales, finisse par se faire entendre.

Le bon stress

N'oublions pas que sans aucune stimulation la vie n'est pas spécialement agréable. Être stimulé, rechercher des stimulations est non seulement nécessaire, mais vital pour l'équilibre personnel. Hans Selye disait, en son temps, que le stress c'est la vie.

Pensons également à toutes les fois où le stress a été un dopant naturel qui nous a permis de nous dépasser : c'est le cas lors des entretiens d'embauche mais aussi lorsque nous avons à prendre la parole pour la première fois. C'est le stress, le bon stress qui mobilise l'énergie nécessaire pour nous préparer à faire face à des situations aux enjeux forts.

Le bon stress est donc celui qui nous permet :

- ✓ d'être plus performant ;
- ✓ d'être satisfait des résultats que nous obtenons ;
- ✓ d'éviter la phase d'épuisement par une bonne régulation de notre énergie personnelle.

Le mauvais stress

Il existe deux sortes de mauvais stress :

- ✓ Celui qui est lié à une stimulation qui dure trop longtemps ou qui se répète trop souvent : dans ce cas, l'organisme va jusqu'à la phase d'épuisement. Ce processus est décrit dans un paragraphe précédent.
- ✓ Celui qui est lié à une stimulation trop intense (événements à forte charge émotionnelle) : dans ce cas, des troubles psychiques apparaissent très rapidement : cauchemars, angoisses, dépression,…

Notre façon de réagir à ces mauvais stress est fondamentale. Elle est liée à nos valeurs, nos croyances et nos expériences. Certains ont une capacité très forte pour surmonter les difficultés et passer à l'action. Ils peuvent ainsi apporter des changements réels pour transformer la situation stressante. D'autres sont dans l'incapacité d'agir, de fuir ou de réagir. Ils vivent la stimulation de plein fouet et leur corps et leur mental en subissent les conséquences qui peuvent parfois être très lourdes.

Le niveau optimal de stress

Le stress est nécessaire. On sait, par exemple, que le niveau de performance au moment d'une tâche est meilleur lorsqu'il y a une certaine dose de stress. Celui-ci nous permet de stimuler la motivation, de mieux juger les paramètres de la situation et de se préparer en conséquence. Certaines personnes aiment cette excitation liée au stress et ne peuvent fonctionner que sous pression. D'autres ne supportent pas d'être « bousculées » et sont moins compétentes à ces occasions.

Nous sommes tous différents dans notre gestion du stress et, surtout, notre façon de gérer le stress n'est pas toujours identique. Nous sommes parfois capables de nous dépasser et d'atteindre de grandes performances alors qu'à d'autres moments nous en sommes tout à fait incapables.

Il s'agit pour chacun de nous, de repérer le niveau optimal de stress qui lui convient à un moment donné. En dessous de ce niveau, nous sommes sous-stimulés et ne donnons pas le meilleur de nous-mêmes. Au-dessus de ce niveau, nous sommes sur-stimulés et ne pouvons répondre efficacement à nos obligations.

Le rôle du manager

Les managers doivent être très attentifs à ce seuil optimal aussi bien pour eux-mêmes que pour les membres de l'équipe. Il ne s'agit pas d'être constamment en alerte mais de :

- ✓ laisser aux membres de l'équipe la possibilité de s'exprimer sur leur niveau de performance et sur les conditions nécessaires pour atteindre celui-ci ;
- ✓ donner des explications exhaustives quant aux raisons de nouveaux objectifs et aux moyens dont dispose chacun pour les atteindre ;
- ✓ permettre aux collaborateurs de s'organiser en fonction de leurs priorités et des priorités de l'équipe ;
- ✓ féliciter et remercier les membres de l'équipe lorsque les objectifs sont atteints ; les encourager quand ils sont en difficulté.

Repérer ses sources de stress

Les sources de stress sont diverses. Elles peuvent être, soit des stimulations internes, soit des événements particuliers qui interviennent dans notre vie professionnelle ou personnelle, soit encore des attitudes qui ont des conséquences sur notre hygiène de vie.

Les stimulations internes

Elles sont très souvent les sources principales de stress. Il s'agit de tous les dialogues internes qui agissent comme des contraintes supplémentaires au niveau de notre comportement.

Par exemple :

- ✓ J'ai du travail et comme je suis perfectionniste je suis incapable de laisser passer une seule erreur. Tout doit être lu, relu, contrôlé et je passe trop de temps à vouloir maîtriser la moindre erreur. J'emporte du travail chez moi. Je ne peux pas respecter les délais et je m'en veux.
- ✓ Je veux faire plaisir à tout le monde et je suis incapable de dire non à une demande, même quand je ne suis pas compétent. Je me dis que c'est important de faire tout son possible pour conserver de bonnes relations mais je n'arrive plus à fournir et je n'en peux plus.
- ✓ Il faut que je montre que je suis capable de tout faire et je ne dois pas craquer. Je ne peux pas refuser une demande car cela voudrait dire que j'ai des limites ou que je suis incompétent. J'accepte tout et il m'est impossible de dire que je n'en peux plus.

L'échelle de stress de Holmes et Rahe

Elle a été réalisée aux USA en 1967. Elle attribue un certain nombre de points à des stimulations qui sont des événements issus de la vie professionnelle ou personnelle. Lorsque, au cours d'une année, le nombre de points cumulés est égal ou supérieur à 200, nous sommes susceptibles de tomber malades.

Tableau 9.14 ■ Échelle de stress de Homes et Rahe

Mort du conjoint	100
Divorce	73
Séparation des époux	65
Période de prison	63
Mort d'un parent proche	63
Blessure corporelle ou maladie	53
Mariage	50
Licenciement	47
Réconciliation entre époux	45
Prendre sa retraite	45
Changement dans la santé d'un membre de la famille	44
Grossesse	40
Difficultés sexuelles	39
Arrivée de quelqu'un dans la famille	39
Changements quelconques dans l'univers du travail	39
Changement au niveau financier	38
Mort d'un ami proche	37
Changement de fonction professionnelle	36
Modification du nombre des scènes de ménage	35
Hypothèque ou prêt important	31
Saisie sur hypothèque ou sur prêt	30
Changement de responsabilité dans le travail	29
Un fils, une fille quitte le foyer	29
Difficultés avec les beaux-parents	29
Succès exceptionnel	28
Femme commence ou cesse de travailler	26
Commencer ou terminer des études	26
Changement dans les conditions de vie	25

☞

☞	Changement d'habitudes	24
	Difficultés avec le patron	23
	Changement d'horaires ou de conditions de travail	20
	Changement de résidence	20
	Changement de lieu d'études	20
	Changement dans les loisirs	19
	Changement dans les activités religieuses	19
	Changement dans les activités sociales	18
	Hypothèque ou prêt peu important	17
	Changement dans les habitudes de sommeil	16
	Changement du nombre des réunions de famille	15
	Changement dans les habitudes alimentaires	15
	Vacances	13
	Noël	12
	Contraventions	11

Une mauvaise hygiène de vie

Il s'agit de toutes les attitudes personnelles liées à l'équilibre de notre corps et qui nous permettent de réguler et d'entretenir notre énergie. Quand nous ne respectons pas une bonne hygiène de vie, le corps se trouve en défaillance, il est plus fragile pour réagir au stress.

Les défaillances principales sont liées aux déséquilibres alimentaires, au manque de sommeil et au manque d'activité physique.

- ✓ **Les déséquilibres alimentaires** : ils se produisent quand nous prenons l'habitude de manger « sur le pouce », de sauter des repas, mais également quand nous sommes dans l'excès alimentaire : trop de sucre, de sel, de protéines, de graisse, de caféine, d'alcool…
- ✓ **Les troubles du sommeil** : il s'agit avant tout d'un manque de sommeil lié à un coucher trop tardif ou à des insomnies. Dans ce cas la récupération physique complète ne peut avoir lieu.
- ✓ **Le manque d'activité physique** : en supprimant toute activité physique, nous le rendons moins apte à réagir pendant les périodes de stress.

Connaître ses façons de réagir au stress

Il est possible de réagir de façon efficace au stress. Dans ce cas, nous adoptons des attitudes qui ont pour fonction de nous permettre de prendre du recul et de nous aider à gérer la situation.

Exemples d'attitudes efficaces face à une situation stressante :

- ✓ prendre le temps pour s'isoler et réfléchir tranquillement à la situation ;
- ✓ en parler à des amis ou des collègues qui peuvent aider à prendre du recul ;
- ✓ imaginer plusieurs scénarios possibles pour sortir de ses difficultés ;
- ✓ agir et organiser un plan d'actions.

Le plus souvent, nous n'arrivons pas à gérer la ou les situations stressantes et nous adoptons des attitudes inefficaces qui augmentent notre stress.

Les attitudes inefficaces et les parades efficaces

Il existe cinq attitudes inefficaces que nous utilisons face à une situation stressante. Pour chacune d'elles, nous en verrons les parades efficaces.

Ne rien faire et remettre à plus tard

C'est le comportement le plus connu de la passivité. C'est également le moins dangereux. Elle est en situation d'attente sans se donner les véritables moyens de trouver de l'énergie ou des idées. La difficulté est rarement exprimée. Lorsqu'elle l'est, tout paraît impossible ou trop difficile à surmonter : « de toute façon, on ne peut rien faire », « Ca ne sert à rien », « Je vais essayer » « Je ne suis pas certain que ce soit possible »,…

Parades efficaces : Repérer quel est son pouvoir réel dans la situation. Retrouver et exprimer ses désirs et ses besoins. Se faire aider pour envisager différents choix.

Se sur-adapter, agir en fonction des autres

Cette attitude a pour conséquence directe de multiplier les sources de stress. La personne qui est dans la sur-adaptation investit son temps et son énergie dans ce qu'elle pense être la demande d'autrui.

Elle n'éprouve aucune satisfaction personnelle et attend des signes de reconnaissance des autres. Elle pense que ses difficultés viennent d'un manque de considération. Elle est très vite débordée et inefficace. Se sentant sollicitée par tous, elle travaille plus tard et réalise des tâches qui ne lui ont pas été demandées.

Parades efficaces : Comprendre que c'est son attitude personnelle qui augmente la difficulté. Poser des questions précises pour connaître la demande ; se limiter à cette demande. Faire le point clairement sur la nature des relations et les besoins de signes de reconnaissance.

S'agiter et se surmener

Dans cette attitude, la personne stressée manifeste des comportements d'agitation. Elle parle avec un débit fort et précipité. Elle peut bégayer. Elle marche de long en large sans développer une activité orientée vers un but. Elle passe d'une activité à l'autre sans rien terminer. Cette agitation peut être intériorisée et se manifester simplement par quelques mouvements.

Parades efficaces : Dire « stop » et se donner un espace de liberté pour éviter l'escalade. Prendre le temps de se retrouver au calme pour développer sa créativité et trouver des solutions.

Manipuler

Cette attitude est constituée d'une série de comportements actifs, détournés de leurs véritables objectifs. La personne utilise des sous-entendus et s'exprime d'une façon masquée : « on m'a dit que », « ne pensez-vous pas ». Les demandes qu'elle exprime sont floues, voire non exprimées. Dans un premier temps, cette attitude peut paraître efficace puisque celui qui manipule diminue son stress en le faisant supporter par une tierce personne. Dans un second temps, des difficultés relationnelles surgissent avec la personne manipulée et ainsi une nouvelle source de stress apparaît.

Parades efficaces : exprimer clairement ce que l'on veut. Parler à la première personne du singulier. Reconnaître sa puissance et ses véritables limites et agir à découvert.

Être violent contre les autres

C'est un des modes de réaction les plus difficiles à supporter. La personne dans cette attitude n'a pas conscience de dépasser les limites et de ne plus respecter son environnement. Elle se met en colère très facilement et agresse les autres. Tout est source de conflits et de tensions.

Parades efficaces : Prendre conscience que les réactions des membres de l'équipe sont liées au comportement violent. Utiliser toute technique qui permet de se détendre et de respirer plus calmement. Respecter autrui.

Être violent contre soi

C'est l'attitude la plus grave en termes de conséquences physiques et psychologiques. Elle intervient après une durée prolongée au contact de situations stressantes. Au premier degré, cette attitude se traduit par des comportements gênants : se ronger les ongles, manger moins, fumer plus,… Au second degré, elle se traduit par des réactions plus intenses : migraine, lumbago, insomnie,… Au troisième degré, elle signale que la personne est entrée dans la phase d'épuisement. Celle-ci peut se traduire par des pathologies lourdes : ulcère à l'estomac, infarctus du myocarde, burn out, suicide,…

Parades efficaces : Agir rapidement dès le premier degré. Accepter de se faire aider, s'exprimer dans un milieu de confiance, se mettre en action pour modifier son attitude ou faire évoluer la situation stressante. Respecter son corps et se respecter.

Quatre conseils pour mieux gérer son stress

1. Faire un bilan de son niveau de stress :
- Utiliser l'échelle de Holmes et Rahe et calculer votre score actuel.
- Repérer les stimulations internes que vous produisez et qui augmentent le stress : vouloir être parfait, vouloir faire plaisir à tout le monde, tenir le coup à tout prix…

2. Identifier si vous êtes actuellement dans une attitude inefficace. Si oui, laquelle ? Quelles parades pouvez-vous utiliser ?

3. Faire un bilan de son hygiène de vie : alimentation, sommeil, activité physique.

4. Mettre en place des actions ou de nouveaux comportements.
- Utilisez au moins deux idées qui vous sont proposées dans le chapitre.
- Souvenez-vous que l'expression des émotions permet d'être moins stressé.

☒

Gestion du temps et stress interagissent. Bien gérer son temps, utiliser au mieux l'outil informatique et les méthodes pour optimiser son espace de travail permet d'être plus serein. En contrepartie, une bonne maîtrise du stress est une condition de l'efficacité et du bien-être.

Chapitre 10

Réussir sa communication orale et écrite

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Comment gérer son trac ?
- Comment réussir ses prises de parole ?
- Comment atteindre son objectif dans la communication orale et écrite ?
- Quelles sont les règles spécifiques de la communication écrite ?

► PRENDRE LA PAROLE EN PUBLIC

PRINCIPE CLÉ

Bien gérer son trac et bien préparer son intervention sont les deux conditions d'une prise de parole réussie.

Apprivoiser le trac

Le trac est la difficulté principale à laquelle on doit faire face lorsque l'on prend la parole en public. Personne n'y échappe y compris les plus grands comédiens.

Prendre la parole en public confronte à l'épreuve de l'incertitude. Face à l'incertitude, nous adoptons une réponse de défense et de sauvegarde.

Il est normal, voire bénéfique d'avoir le trac

Il est normal d'avoir le trac à l'idée de prendre la parole en réunion. Cette peur fait partie des peurs les plus courantes[1]. 55 % de la population française appréhendent de prendre la parole devant un groupe, et près d'une personne sur trois y renonce.

Il est même nécessaire d'avoir le trac. Selon l'anecdote attribuée à l'actrice Sarah Bernhardt, il serait la marque et la condition du talent : « Le trac viendra avec le talent ». Il nous permet de donner le meilleur de nous-mêmes. Il nous fait trouver au fond de nous les ressources nécessaires pour faire face à l'épreuve.

Ces peurs tiennent à la fois à des causes extérieures à l'orateur :

- ✓ Le public : il peut être connu ou inconnu, nombreux ou peu nombreux, constitué de responsables ou de pairs, de collaborateurs ou de clients.
- ✓ Le sujet : le niveau de préparation, de compétence, d'expertise, de technicité, la maîtrise de l'orateur, l'intérêt qu'il lui porte.
- ✓ Le lieu : il peut être connu ou inconnu, vaste ou étroit.

Et à des causes propres à l'orateur :

- ✓ La peur du regard de l'autre sur soi.

1. Lelord François et André Christophe, *L'estime de soi*, Éditions Odile Jacob.

- ✓ La peur de ne pas être à la hauteur, de ne pas être parfait.
- ✓ La peur de se sentir incompétent, ou humilié. la peur de ne pas être reconnu ou de se sentir sans importance, la peur d'être rejeté ou de ne pas être aimé.

Comment le contenir dans des limites supportables

L'entraînement et l'habitude sont les meilleurs moyens pour faire baisser le trac. Saisissez donc toutes les occasions de prendre la parole et de vous entraîner. Il y en a de nombreuses, y compris dans la vie privée (associations, assemblées de copropriétaires, etc.).

Les conseils ci-dessous vous permettront de contrôler votre trac avant l'intervention, au début de celle-ci et tout au long.

Réduire le trac avant l'intervention

- ✓ **Soyez « fin prêt »**. Il ne suffit pas de bien connaître un sujet pour bien savoir l'exposer. Préparez votre intervention longtemps à l'avance. Anticipez les éventuelles questions ou objections. Si l'importance de l'enjeu le justifie, répétez votre intervention avec un proche.
- ✓ **Arrivez dans une salle connue à l'avance**. Si vous connaissez bien les lieux, vous réduirez la marge d'inconnu et vous vous sentirez davantage en sécurité.
- ✓ **Relativisez l'enjeu de la situation**. Bien souvent, on augmente son trac en exagérant l'importance de l'enjeu. Pour revenir à la réalité, une bonne question à se poser est : « qu'est-ce que je risque de pire si je ne réussis pas ? »
- ✓ **Mettez-vous la barre moins haut**. Faites preuve d'indulgence vis-à-vis de vous-même : accordez-vous le droit de vous tromper et de ne pas être parfait. Il est illusoire de vouloir tout savoir et de chercher à avoir réponse à tout. Quand on se met la barre trop haut, il est difficile d'être à la hauteur de ses propres attentes.
- ✓ **Faites taire les petites voix négatives**. N'écoutez pas les petites voix qui vous disent « je ne vais pas y arriver », « je vais me ridiculiser ».

- ✓ **Pratiquer la relaxation**, quelques jours avant peut vous aider à arriver plus détendu lors d'une présentation en public.
- ✓ **Soignez votre apparence**, mais portez des vêtements confortables pour vous sentir à l'aise.
- ✓ **Postulez la bienveillance de l'auditoire à votre égard** (on obtient des autres ce que l'on suscite chez eux).
- ✓ **Respirez**. Bien respirer est indispensable pour avoir une voix qui porte, et cela permet aussi de faire baisser son trac. Trois respirations profondes permettent de retrouver son calme. Si vous avez la bouche sèche, utilisez le truc des comédiens : se mordre le bout de la langue permet de remédier à ce petit problème.
- ✓ **Enfin, rappelez-vous que très souvent le trac ne se remarque pas**.

Se calmer juste avant de commencer l'intervention

- ✓ Ne commencez pas à parler immédiatement. Prenez le temps de vous poser. Souriez et respirez lentement.
- ✓ Créez et maintenez le contact avec l'auditoire. L'auditoire réserve son écoute à celui qui lui destine toute son attention et sa présence. Nous nous intéressons à l'autre quand l'autre s'intéresse aussi à nous. Regarder l'auditoire oblige à se décentrer de soi-même ; pour mieux se centrer sur l'autre.
- ✓ Déplacez-vous lentement. Gardez le dos droit. Conservez les pieds bien ancrés au sol.

Contrôler le stress durant la présentation

- ✓ Rappelez-vous que vous connaissez mieux votre sujet que votre auditoire, parce que vous avez préparé votre intervention !
- ✓ Restez calme si vous commettez une erreur : terminez votre phrase et rectifiez ce que vous avez dit.

✓ N'interprétez pas le moindre bruit ou mouvement de l'auditoire comme un signe d'hostilité ou de désintérêt. Ne prêtez pas aux autres des intentions ou des opinions non exprimées.
✓ Ne fuyez pas les critiques, apprenez à les recevoir et à en tirer profit pour ajuster votre comportement.

Préparer l'intervention avec méthode

Analyser le contexte de l'intervention

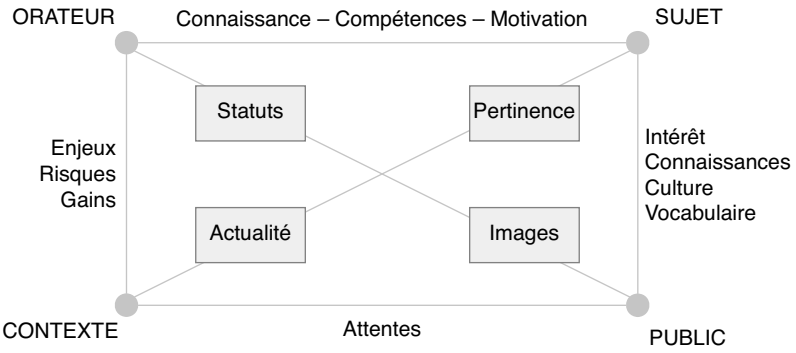
Pour construire un bon exposé et clarifier le contexte de son intervention, il faut se poser quatre séries de questions.

Ces questions concernent :

✓ l'auditoire,
✓ le contexte,
✓ le sujet,
✓ l'orateur.

Ces 4 points sont liés par 6 relations qui sont autant de sujets de réflexion à explorer.

Figure 10.1 ■ Analyser le contexte de l'intervention



✓ L'orateur :
  – Que sais-je sur le sujet ?
  – Quel est mon intérêt ?
  – Quels sont les risques ?
✓ Le sujet :
  – Quel est l'intérêt du sujet pour cet auditoire en particulier ?
  – Qu'est-ce qui peut rendre intéressant ce sujet pour l'auditoire ?
  – Ce sujet est-il d'actualité pour l'auditoire ?
✓ L'auditoire :
  – Qui est-il ?
  – Quelles peuvent être ses attentes ?
  – Comment peut-il me percevoir ?
  – Que sait-il du sujet ?
✓ Le contexte :
  – Quel est le contexte de mon intervention ?
  – Quelle est l'actualité de l'entreprise, du service, du marché ?
  – Le contexte est-il favorable à mon intervention ?
  – Le contexte rend-il mon intervention d'actualité ?

Clarifier objectif et thème

Souvent, nous confondons le sujet et l'objectif de notre présentation. Or, un même sujet peut être abordé de différentes manières. Notre objectif est ce à quoi nous voulons parvenir à la fin de l'intervention :

✓ ce que l'auditoire doit retenir :
✓ ce qu'il doit faire :
✓ ce qu'il doit penser.

Il ne faut donc pas se focaliser sur ce que nous savons sur le sujet et avons envie d'en dire, mais bien sur l'objectif.

Réussir son entrée en matière avec les « 5 P »

Cette réflexion vous permettra de réussir votre entrée en matière en restant court, clair, concret.

- ✓ **Pourquoi moi ?** Il s'agit de mettre en valeur votre légitimité d'orateur. Il faut donc se situer, même si on pense que tout le monde sait qui on est et pourquoi on est là. Pourquoi je vous parle de ce sujet ? (ce que je sais, ce que j'ai vécu, testé, ce que je connais, ce dont j'ai envie, ce qui me passionne). Il faut mettre en valeur son implication et sa connaissance.
- ✓ **Pourquoi ce sujet ?** L'objectif est de mettre en valeur l'intérêt du sujet : actualité, pertinence, intérêt et importance.
- ✓ **Pourquoi vous ?** Il s'agit de montrer à l'auditoire en quoi le sujet le concerne et l'intéresse.
- ✓ **Pourquoi aujourd'hui ?** En quoi ce sujet est pertinent aujour d'hui, maintenant, en ce moment même, établir un rapport avec l'actualité.
- ✓ **Plan ?** Annoncer le plan, le chemin que nous allons emprunter ensemble, et les modalités (temps de parole, organisation des échanges). Voici un exemple.

EXEMPLE D'ANNONCE DU PLAN

« Bonjour, je suis X de…
Je vais vous parler de…
En votre qualité de… vous êtes plus particulièrement concerné.
Mon objectif au cours de cet exposé de XX minutes, c'est de vous démontrer que…
Pour cela, je vous parlerai dans un premier temps de…, puis de… »

Structurer son intervention avec la règle de trois

L'auditoire retient mieux ce qui est dit au début et à la fin de l'intervention. D'où l'intérêt de placer son message principal à ces moments. En le disant trois fois, on augmente ses chances qu'il soit mémorisé.

C'est ce que nous propose la règle de trois de Jean Guitton :

- ✓ je dis ce que je vais dire ;
- ✓ je le dis ;

✓ je dis que je l'ai dit.

On retrouve le plan classique : introduction, développement, conclusion.

LE PLAN

✓ Introduire :
– Accrocher l'auditoire ;
– Situer le sujet.
✓ Annoncer le plan :
– Développer son message ;
– Organiser 2 ou 3 parties équilibrées, centrées autour de mes idées clés ;
– Faire des conclusions partielles ;
– Soigner les transitions.
✓ Conclure :
– Résumer le cœur du message ;
– Conclure par une affirmation ou une question en résolvant un problème ou en en posant un autre, en proposant une action ou une réflexion, en ouvrant un débat.

Soigner particulièrement l'introduction et la conclusion

C'est votre accroche qui donnera le ton de la présentation. C'est la seule partie de la présentation qu'il faille apprendre par cœur. Une bonne accroche vous permettra de réussir votre introduction. Il peut s'agir d'une anecdote, d'une note d'humour, d'une formule choc, d'une question ou d'un fait divers.

✓ En écoutant la radio, ce matin…
✓ Un rapport récent nous fait part de…
✓ Comment définiriez-vous… ?
✓ Qui parmi vous a déjà… ?

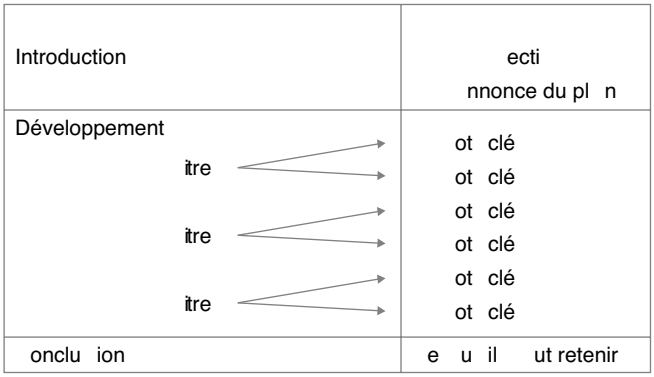
La conclusion est importante, car l'auditoire reste sur les derniers mots prononcés. Ne terminez pas votre intervention par « voilà », mais plutôt par « merci de m'avoir écouté ».

Préparer ses notes

Pour vous éviter la tentation de lire vos notes, elles doivent tenir sur le recto d'un bristol. Votre bristol sera donc :

- ✓ Linéaire : il reprend les temps forts de votre présentation en ne retenant que les mots-clés qui illustrent les différentes parties de l'intervention.
- ✓ Simple : formulé par mots-clés, il permet par association de retrouver toutes ses idées associées.

Figure 10.2 ■ Le bristol



En synthèse 8 points pour réussir sa préparation

1. Quel est l'objectif de ma prestation ? Informer, expliquer, prouver, convaincre, faire adhérer, faire agir ?
2. Quelle est ma cible ? Qu'attend-elle de cette prestation ? Que connaît-elle du sujet ? Quelle est sa motivation ?
3. Quelles sont les spécificités du contexte dans lequel je réalise ma prestation ? Quelle est la nature de ma prestation et la participation du public ? De quel temps je dispose ? Quel support sera le plus adapté ?

4. Quelle est ma ligne directrice, le cœur de mon message ?
5. Quelles sont mes idées-forces ? Les 2 ou 3 arguments clés. Quelles seront les questions ou les objections éventuelles ?
6. Quels exemples, chiffres, anecdotes, vais-je choisir pour illustrer mon propos ?
7. Sur quelles variables jouer pour toucher mon public (factuel, émotionnel, conceptuel) ?
8. Quel est le plan que je choisis pour conduire mon auditoire vers mon objectif ? Avec quelle introduction pour accrocher l'auditoire ? Avec quelle conclusion ?

Mobiliser l'attention de l'auditoire

S'adapter à l'auditoire

Mobiliser l'attention d'un groupe nécessite plusieurs conditions :

- ✓ la motivation de l'orateur ;
- ✓ l'adaptation de sa prestation aux attentes de l'auditoire ;
- ✓ sa capacité à créer et entretenir le lien avec ceux qui l'écoutent.

La motivation de l'orateur

Rien de pire qu'un orateur qui s'ennuie. Or, si le trac se perçoit peu, l'état interne de l'orateur se répercute sur l'auditoire. La motivation est communicative. Elle s'exprime par l'énergie de sa voix et de sa diction, l'expressivité du visage, des gestes, sa posture, ses déplacements et ses mouvements.

L'adaptation à l'auditoire

Souvent l'orateur dispose d'informations concernant les personnes à qui il s'adresse. Il peut ainsi s'assurer d'être au plus près de leurs attentes, de leurs connaissances et de leurs centres d'intérêt, afin

d'adapter au mieux son intervention. Il s'agit là de répondre à des attentes spécifiques.

Créer et maintenir le contact

Il faut soigner particulièrement les premières secondes de votre intervention. Les premiers instants sont capitaux dans la réussite d'une intervention. Pour réussir le premier contact avec votre auditoire, gardez en tête la règle des 4 fois 20.

Il faut particulièrement soigner :

- ✓ les 20 premières secondes ;
- ✓ les 20 premiers pas ;
- ✓ les 20 premiers gestes ;
- ✓ les 20 premiers mots.

Prenez le temps de vous poser et de laisser l'auditoire vous regarder. Le contact visuel est fondamental pour établir le contact avec le public. Il permet à l'orateur de montrer à l'auditoire l'importance qu'il lui accorde.

Pour établir la communication, il faut regarder le public, avec un regard « panoramique », mais aussi d'alterner avec un regard « zoom » sur les personnes.

Soyez attentif aux réactions de l'auditoire :

- ✓ les postures détendues ou décontractées ;
- ✓ les bras ouverts ou fermés ;
- ✓ les jambes posées, repliées nerveusement ou agitées ;
- ✓ les visages détendus et réceptifs, attentifs ou contractés, impatients ;
- ✓ les regards directs, fuyants, songeurs ;
- ✓ les respirations apaisées, bloquées ou oppressées.

Jouer avec le silence

Ne craignez pas le silence. Au contraire, sachez jouer avec lui. Le silence n'a pas la même valeur selon que l'on soit auditeur ou orateur. Quand on est auditeur, on apprécie beaucoup les moments de silence. Quand on est orateur ils inquiètent et apparaissent terriblement longs !

Et pourtant, c'est par et dans le silence qu'on est le plus expressif. Ce qui se passe entre les mots leur donne toute leur valeur, leur poids leur importance. Or, le silence fait parfois tellement peur, qu'on le remplit par n'importe quoi.

Travailler sa diction

La diction a un rôle fondamental pour les auditeurs. Elle leur permet de comprendre ce que dit l'orateur. La façon de parler de l'orateur a un effet important et immédiat sur l'auditoire. Elle permet de mobiliser et de maintenir l'attention. L'orateur doit en être conscient. Il parle pour l'autre et non pas pour lui-même. C'est respecter l'auditoire et se donner toutes les chances d'être écouté que de veiller à sa diction.

Pour donner du rythme à vos interventions

L'orateur a le pouvoir de réveiller ou endormir, de convaincre ou d'ennuyer ses interlocuteurs. Une voix faible, monocorde ou sans couleur a toutes les chances d'amoindrir le message. Une voix trop forte, trop aiguë a toutes les chances d'agresser l'auditoire.

Vous disposez de plusieurs atouts pour captiver votre auditoire : le ton de la voix, le débit, la diction.

- ✓ Jouez sur les intonations :
  - montez pour attirer l'attention ;
  - descendez pour toucher, conclure.
- ✓ Régulez le débit :
  - parlez au bon rythme ;
  - dosez les pauses et les silences ;
  - ne craignez pas les silences.
- ✓ Articulez :
  - détachez les sons ;
  - respectez les liaisons ;
  - prononcez les mots en entier.

- ✓ Mettez un mot ou une idée en valeur en :
  - le faisant précéder ou suivre d'une petite pause ;
  - l'articulant en détachant les syllabes ;
  - ralentissant le débit.

Faire face aux situations plus difficiles

Le traitement des questions

L'auditoire vous presse de questions

C'est plutôt bon signe. Si votre intervention avait laissé l'auditoire indifférent, personne ne vous poserait de questions.

Rappelez-vous que vous êtes le leader du groupe : vous avez le droit et le devoir de fixer les règles. D'une manière générale, ordonnez les échanges. Voici quelques bonnes pratiques :

- ✓ Limiter chaque personne à une question.
- ✓ Reformuler les questions et les regrouper par thème.
- ✓ Noter les questions au tableau : cela oblige les auditeurs à préciser leur pensée et vous donne le temps de réfléchir.
- ✓ Demander aux personnes de noter eux-mêmes leurs questions, et passer (ou faire passer quelqu'un) parmi eux pour les recueillir.
- ✓ Répondre brièvement (ne vous croyez pas obligé de dire tout ce que vous savez).
- ✓ Ne pas entamer de discussion trop longue avec l'un des auditeurs, les autres se sentiraient abandonnés.

Vous ne connaissez pas la réponse

Commencez par bien réfléchir. Prenez votre temps et respirez. Rappelez-vous que vous vous êtes donné l'autorisation de ne pas tout savoir.

Plusieurs possibilités s'offrent à vous :

- ✓ Avouer le manque d'éléments pour répondre, quitte à dire : « je ne sais pas ». C'est tout à fait honorable et démontre chez l'orateur une bonne confiance en lui-même.

- ✓ Mettre la question « au frigo » si la réponse est dans des notes ou documents que vous avez sur place, c'est-à-dire la reporter à un moment ultérieur de la séance… mais tenir ses promesses !
- ✓ Noter la question et s'engager sur un délai « pour être sûr de vous répondre avec exactitude… de vous communiquer les bons chiffres… je préfère… » (vous envoyer une note dès que je serai revenu à mon bureau… vous recontacter… que vous me téléphoniez…).
- ✓ Enfin, demander si une personne de l'assistance connaît la réponse.

Les interactions avec les membres de l'assistance

La personne incisive

La remercier de son intervention, reformuler et répondre en ajoutant une information différente qui aura priorité dans la mémoire de l'auditoire. L'inviter à faire des suggestions : « Vous avez peut-être une idée sur la question ? Peut-être y avez-vous déjà réfléchi ? »

Renvoyer au groupe : « Qu'en pensez-vous ? » Répéter : « comme je l'ai indiqué… » Cela laisse entendre que le questionneur n'écoutait pas avec suffisamment d'attention.

La personne bavarde

Reformuler synthétiquement et enchaîner sur autre chose ou donner la parole à quelqu'un qui la demande. Si elle insiste, l'interrompre une première fois « Voulez-vous être assez aimable pour poser votre question ? »

Si elle insiste encore, l'interrompre de nouveau « merci de votre intervention… Y a-t-il une autre question ? » Recentrer le débat en redéfinissant le sujet ou l'ordre du jour. Entamer une autre activité (écrire au tableau, distribuer des documents aux participants, tourner le dos et se diriger vers quelqu'un d'autre…).

La personne franchement agressive

Respirer… encore respirer… toujours respirer. La laisser aller au bout de sa phrase (ce genre d'attaque est généralement bref). Lui faire éventuellement préciser son propos. Proposer un dialogue à la fin (de discuter en tête-à-tête après le débat).

Lui demander pourquoi elle est aussi agressive sans avancer d'hypothèse (entamer une autocritique du genre « Que se passe-t-il ? Quelle est votre question… ? » induit votre culpabilité dans l'esprit de l'auditoire. C'est poser une question orientée contre vous. Tenez-vous en plutôt à la question ouverte…).

Refuser l'affrontement (redéfinir qui vous êtes, l'objectif de la réunion, énoncer clairement votre refus de tout débat personnel). Quoi qu'il en soit, ne pas entrer dans son jeu, ne pas répondre du tac au tac, sinon c'est l'escalade !

De nombreux orateurs perdent leur assurance quand un membre de l'assistance essaie d'en « découdre » avec eux (mauvaise foi, tentative de déstabilisation, etc.) et se croient obligés de défendre ou d'expliquer leurs positions.

Or, dès que vous commencez à vous défendre, vous perdez l'avantage psychologique. Plus longtemps vous laisserez un membre de l'auditoire monopoliser l'attention, plus l'auditoire souhaitera vous voir reprendre le contrôle des opérations.

N'oubliez pas : vous êtes au-devant de la scène, ne vous laissez pas voler le leadership !

► COMMUNIQUER EFFICACEMENT À L'ÉCRIT

PRINCIPES CLÉS

- L'écrit a retrouvé une place importante avec les technologies de l'information.
- Pour atteindre l'efficacité en contexte professionnel, il faut s'inspirer des pratiques journalistiques dont l'objectif est d'informer rapidement le lecteur.

Quand et pourquoi utiliser l'écrit ?

Les nouvelles technologies ont accentué le rôle de « communicant » du manager, qui doit aujourd'hui, accorder de plus en plus de temps à échanger de l'information, notamment par écrit. D'une manière plus générale, les écrits (notes, rapports, e-mails,…) forment l'un des quatre piliers du dispositif de communication du manager.

Tableau 10.1 ■ Les quatre piliers du dispositif de communication du manager

Réunions	Entretiens (formalisés)
Écrits	Contacts (informels)

L'écrit est le mode de communication le plus formalisé dont dispose le manager pour communiquer. Hormis les contacts informels, toute communication fait, d'une manière ou d'une autre, l'objet d'une production écrite, d'une façon certes complémentaire pour les réunions (avec le compte rendu) et les entretiens formels (avec le guide d'entretien) mais tout aussi indispensable. L'écrit peut évidemment, constituer un support de communication « en soi » (note, rapport,…).

Quel est l'intérêt d'utiliser l'écrit par rapport aux trois autres modes de communication managériale ? Contrairement aux réunions, l'écrit relève d'une relation individuelle entre le manager et le collaborateur, tout en permettant au manager de diffuser un message identique et en nombre.

L'écrit permet en outre d'officialiser le message, et de lui donner plus de poids qu'une instruction verbale ; qu'il s'agisse d'informer d'une décision ou de requérir une action de la part du collaborateur. Une communication écrite « contractualise » en quelque sorte l'information et/ou la demande faite au collaborateur. La simple prise de connaissance du message peut tenir lieu d'engagement (en informant d'une date précise de remise de document, par exemple). Les réunions, entretiens ou contacts individuels, sont le plus souvent orientés vers des réactions immédiates, voire urgentes. L'écrit, lui, peut au contraire s'inscrire dans le temps, permettant au collaborateur d'organiser et de planifier l'accomplissement d'une tâche.

L'envoi en nombre

Un des avantages majeurs de l'écrit réside donc dans l'absence de contrainte liée au nombre. Une note permet de porter une information à la connaissance d'un public très large. Il est indispensable lorsqu'un manager dirige un service important, et plus encore pour le manager de réseau, qui par définition, a plus de difficulté que tout autre à réunir ses collaborateurs.

Cela dit, l'écrit reste parfaitement utilisable à destination d'une audience restreinte, voire unique : l'e-mail en est l'illustration parfaite. Mais il peut aussi présenter pour le manager, le risque de la facilité… et d'être utilisé pour se « débarrasser » d'un problème de management qui exigerait, pour être réglé correctement, d'en passer par un autre mode de communication : réunion ou face-à-face.

Le recours à l'écrit est d'autant plus nécessaire que le management s'exerce aujourd'hui au-delà des murs de l'entreprise, à distance. Et là, plus question de compter sur une autorité renforcée par la présence physique, le rôle de l'écrit devient prépondérant et paradoxalement – à l'ère de la « dématérialisation » – de plus en plus présent.

Garder une trace

« Les paroles s'envolent, les écrits restent ». La pérennité de l'expression est révélatrice : l'écrit a force de preuve, et sert de réfé-

rence commune à tous, émetteur et récepteur. Un mail envoyé laisse des traces numériques ; une instruction lancée par l'entrebâillement d'une porte, dans un couloir ou entre deux bureaux, n'en laisse aucune.

Toute communication ne peut évidemment être gravée dans le marbre. Mais tout message, au sens large du terme (dont on attend une suite et un effet) doit être inscrit noir sur blanc.

La communication orale a souvent une fonction sociale mais pas toujours informative. Elle permet justement de faciliter et de réguler les échanges entre les êtres humains. Parler de « la pluie et du beau temps » – cet art de la conversation badine ou du brin de causette – constituerait même pour certains chercheurs, une interaction proche ou héritée du « grooming » : cet épouillage mutuel, que l'on rencontre chez les grands singes et qui sert au maintien du lien social au sein du groupe ; c'est-à-dire parler sans intention d'informer mais simplement pour maintenir le contact avec les autres.

Caractère informatif

L'idée, c'est donc de conserver à l'écrit son caractère informatif et formel. Et d'éviter de se contenter d'une communication orale pour signifier une action à un collaborateur. La dimension « opérationnelle » de la parole n'étant pas toujours entendue, masquée ou confondue à son rôle « social » évoqué plus haut. Tout manager a fait l'expérience de « redire trois fois la même chose » pour que sa parole soit suivie d'effet.

Mais c'est aussi parce que la parole n'est pas le meilleur moyen de fixer des directives : le meilleur moyen, c'est l'écrit. Ce qui permet d'ailleurs de préserver la relation manager-collaborateur dans le champ du « dialogue social », au sens exact du terme. Utiliser principalement ou exclusivement l'oral pour manager fera de vous un manager « autoritaire », puisque vous serez amené à « durcir le ton » pour être entendu. Au risque de perdre peu à peu la dimension

humaine et sociale du dialogue. Et d'être plus proche de l'adjudant-chef que du manager du XXIe siècle…

Le management militaire se satisfait d'ordre transmis et acceptés oralement. Le manager en entreprise n'est pas tenu de se calquer sur ce modèle pour fonctionner avec autant, voire plus d'efficacité. D'autant que l'écrit n'appelle pas une réaction immédiate, mais suppose une suite qui s'inscrit dans le temps et la réflexion, une garantie pour le manager de poser et de mesurer son message, à froid.

Définir un objectif

Les écrits en entreprise ont en général deux finalités principales : informer ou faire agir. Et pour un manager, l'écrit s'impose lorsqu'il s'agit… de faire agir. Y compris à la suite d'une réunion. Le compte rendu est indispensable pour acter les décisions prises, les mettre en œuvre et en garder la trace. Quel que soit le support choisi (une lettre, un rapport, une note,…), l'écrit vise un but opérationnel : il doit faire agir le destinataire en lui apportant des informations.

Écrire n'est donc pas tant le problème que de faire « passer un message ». Pour cela, définir son objectif est indispensable, ne serait-ce que pour ne pas le perdre de vue… Un objectif doit être clairement formulé, dès les premières phrases, et éventuellement repris en conclusion.

Votre objectif fonctionnera d'autant mieux qu'il sera formulé :

- ✓ à l'aide d'un verbe d'action ;
- ✓ assorti d'une échéance (date ou durée) ;
- ✓ rédigé en moins de 20 mots.

Un bon objectif est réaliste, axé sur des résultats concrets, mesurables, vérifiables. Il décrit les résultats attendus de façon précise.

Adapter le message aux destinataires

Une fois l'objectif défini et pour que le message porte, il faut s'adapter au niveau de connaissance des destinataires sur le sujet. Et s'interroger sur leur degré de connaissance par rapport à la situation évoquée, aux références auxquelles le document renvoie, à leurs

motivations vis-à-vis du sujet, aux craintes qu'ils peuvent éprouver, aux réactions qu'ils peuvent avoir, etc.

Tableau 10.2 ■ Grille de préparation pour un écrit

But : « Qu'est-ce que je voudrais qu'il sache ou fasse »		
Collaborateur	**Les faits**	**Manager**
Étudier le terrain de l'autre, se mettre à sa place, tenir compte de son niveau d'information par rapport au sujet abordé	Décrire la situation, le contexte de manière factuelle	Définir son objectif, le résultat à atteindre

Qu'attendez-vous du lecteur ? Que devra-t-il faire, penser, après la lecture de votre texte ? La rédaction efficace vise à rendre un document aussi lisible que possible, pour inciter le lecteur, à agir, comme l'auteur l'a souhaité. Il s'agit non seulement d'informer le lecteur mais aussi de le convaincre et de l'orienter vers une direction souhaitée.

Derrière les « informations » ou les « faits », il y a toujours une intention que l'auteur tente de concrétiser :

- ✓ convaincre d'appliquer des règles ;
- ✓ inciter à agir, à prendre une décision ;
- ✓ persuader qu'une chose est vraie ;
- ✓ ou… proposer une autre vision du monde.

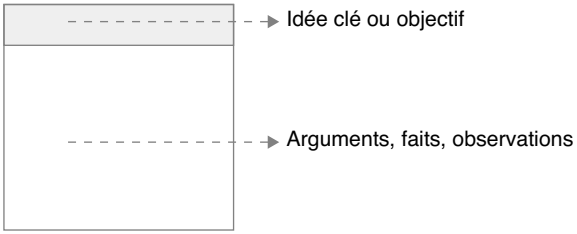
Il est toutefois indispensable de rester factuel pour être convaincant dans ses écrits. Sans mêler les jugements de valeur, ou les opinions, aux actes et décisions de direction.

L'argumentation

À l'écrit, la structure la plus adaptée est celle de l'argumentation *a priori*. Elle est la plus simple, la plus rapide et la plus facile à comprendre.

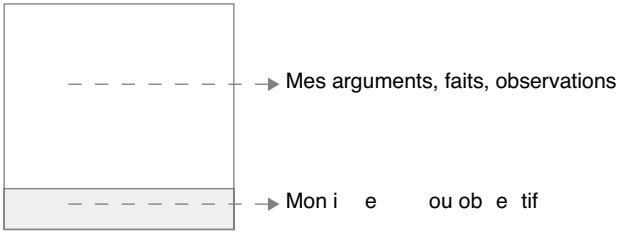
Il s'agit d'annoncer d'abord l'objectif, ou l'idée clé. Puis de l'étayer ensuite avec des faits, des exemples, des preuves, des arguments.

Figure 10.3 ■ Construction *a priori*



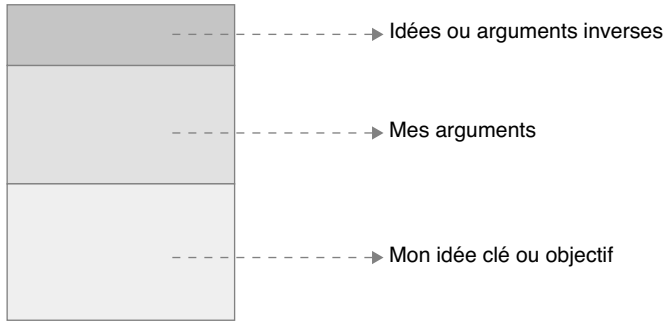
L'Argumentation *a posteriori* : plus difficile à comprendre, plus proche de la logique scientifique (CQFD : ce qu'il fallait démontrer) reste sans doute plus diplomatique en cas d'annonce de « mauvaise nouvelle ».

Figure 10.4 ■ Construction *a posteriori*



L'argumentation *a contrario*, citée ici à titre indicatif, est difficile à comprendre, et doit être réservée à l'oral.

Figure 10.5 ■ Construction *a contrario*



Call to action

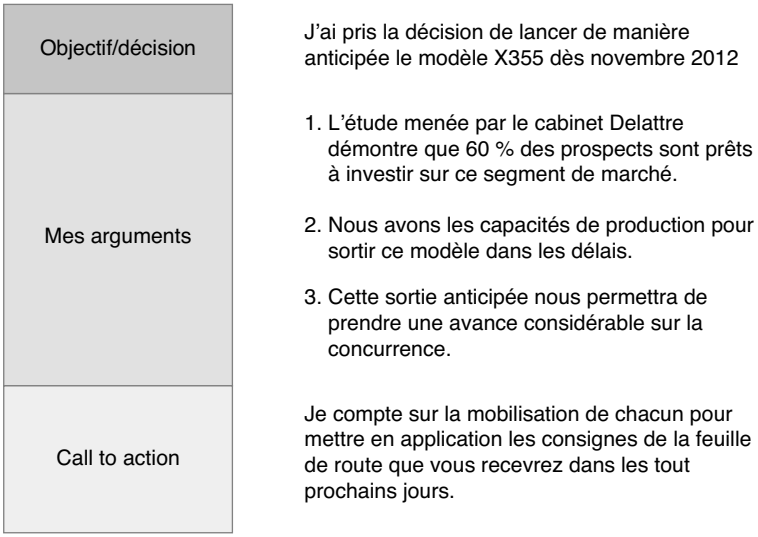
Employé en marketing direct comme en publicité, le terme *call to action* désigne un message, ou une offre, incitant le destinataire à « agir ». Sur le web, par exemple, ce dispositif s'accompagne d'un bouton incitant l'internaute à passer à l'action (s'inscrire à une newsletter, acheter…).

L'écrit de management, qu'il s'agisse d'une note ou d'un mail, pourra utilement se conclure par un call to action spécifique, servant l'objectif cité au départ et indiquant donc l'action attendue de la part du collaborateur. Par exemple : « la remise des éléments est attendue fin janvier 2014 ». Ou encore « les derniers ajustements évoqués ci-dessus sont à régler fin de semaine ».

Le call to action peut aussi se résumer à un encouragement ou à un message de motivation dans l'exécution d'une tâche : « bravo à tous pour cette étape. Gardons le rythme pour les suivantes. »

La structuration idéale d'un message écrit repose donc sur une argumentation *a priori* conclue par une phrase de « call to action ».

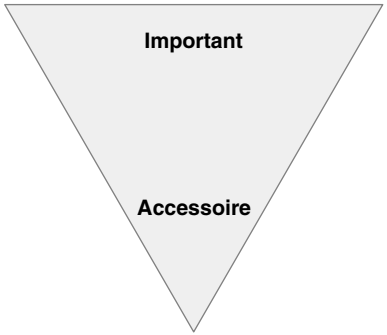
Figure 10.6 ■ Exemple d'argumentation avec un call to action


Objectif/décision
Mes arguments
Call to action
J'ai pris la décision de lancer de manière anticipée le modèle X355 dès novembre 2012
1. L'étude menée par le cabinet Delattre démontre que 60 % des prospects sont prêts à investir sur ce segment de marché.
2. Nous avons les capacités de production pour sortir ce modèle dans les délais.
3. Cette sortie anticipée nous permettra de prendre une avance considérable sur la concurrence.
Je compte sur la mobilisation de chacun pour mettre en application les consignes de la feuille de route que vous recevrez dans les tout prochains jours.

Un plan hiérarchique

Lire réclame un effort. C'est pourquoi l'argumentation *a priori* reste la meilleure, parce qu'elle va droit au but. De la même manière, le développement de l'argumentation, si elle est longue, pourra suivre un plan inspiré du journalisme : le plan en pyramide inversée. Ce plan permet au lecteur de repérer au premier coup d'œil l'information principale en la situant dès le premier paragraphe.

Figure 10.7 ■ Le plan en pyramide inversée



Il s'agit d'organiser les idées selon un plan hiérarchique (du plus important au moins important) qui soutiendra l'objectif de départ. Pour cela, il est préconisé de :

- ✓ **Placer l'information principale au début** : elle sera mieux vue et mémorisée. On écrit ainsi au début du paragraphe l'idée clé de ce paragraphe et au début de la phrase l'information la plus importante.
- ✓ **Organiser le texte en paragraphes bien identifiés**. Dans un texte organisé par paragraphes, le lecteur se repère plus facilement. La règle consiste à ne traiter qu'une seule idée principale par paragraphe. Cette idée principale est le plus souvent étayée d'idées secondaires, d'exemples ou arguments qui la développent.

Les paragraphes sont classés par ordre hiérarchique décroissant : du plus important au moins important.

Méthode et étapes

Idéalement, il est préférable et plus efficace de rédiger en plusieurs étapes, en commençant, bien sûr, par définir son objectif avant de se lancer dans la rédaction proprement dite :

- ✓ définir votre objectif ;
- ✓ lister les arguments qui le sous-tendent ;
- ✓ écrire le premier jet (sans vous poser trop de questions…) ;
- ✓ laisser le texte de côté ;
- ✓ relire le texte à tête reposée. Et « repatiner » le texte pour en renforcer la lisibilité et l'impact. Deux lectures sont nécessaires : une lecture pour le fond et autre pour la forme : les fautes d'orthographe et de grammaire.

Les règles de lisibilité

« Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement — Et les mots pour le dire arrivent aisément. » La citation de Boileau renvoie au point de départ : la définition d'un objectif, pour toute communication écrite. Vient ensuite, la question de la rédaction. Et donc de la lisibilité. C'est-à-dire de la facilité de lecture d'un texte.

Pour que le message « passe » et que tous les lecteurs le comprennent de la même façon, la meilleure méthode consiste à rédiger simplement… toute la question est… *comment* rédiger simplement ? Il s'agit de respecter les quelques règles qui suivent.

Employez des phrases courtes. Plus une phrase est courte, plus elle a de chances d'être lue entièrement et mémorisée. Une longueur moyenne de 15 mots par phrase garantit une bonne lisibilité.

Réduire la longueur d'une phrase consiste donc à la simplifier, pour en rendre la compréhension plus immédiate. La structure la plus claire respecte l'ordre le plus simple : sujet – verbe – complément. Évitez les constructions à rallonge, les incises, les propositions relatives.

Le but du rédacteur efficace est d'exprimer le message qu'il souhaite transmettre dans un nombre minimum de mots. Il doit donc éliminer également les tournures impersonnelles et introductives comme : « On remarquera que » ; « il est à noter que »… Ces formules n'apportent pas d'information, alourdissent le texte et ralentissent la lecture.

Les mots courts sont à privilégier : les mots de 4 syllabes et plus sont moins lus et donc moins mémorisés que les autres. Par exemple : mieux vaut écrire un *achat* plutôt qu'une *acquisition*. Ou *trop* plutôt *qu'excessivement*.

Les mots les plus précis et les plus justes permettent de mieux exprimer ses idées. Évitez les verbes « passe-partout » comme *faire, avoir, dire, être*… ou les termes trop vagues comme *choses, fréquent, plusieurs, nombreux, rapide*…

Par exemple, les expressions « dans les plus brefs délais, le plus rapidement possible, au plus vite,… » n'ont aucun sens objectif ; le caractère d'urgence étant un critère souvent plus pressant pour le manager que pour le collaborateur… D'où la nécessité d'indiquer une date précise. Pour inciter à l'action, le manager pourra formuler

avec précision l'intérêt que représente pour le collaborateur l'action demandée. Utiliser l'impératif accentue évidemment le caractère impérieux de la demande.

Le choix du vocabulaire doit bien sûr être dicté par le lecteur et rester dans son registre de connaissances. Mais la consigne principale, pour les écrits de management, se résume à employer des mots courants et connus. Ainsi est-on sûr d'utiliser un vocabulaire accessible à tous. Selon le lecteur auquel le texte s'adresse, le manager pourra bien sûr employer des termes adaptés à son niveau, mais gare à l'élitisme… ou à la familiarité.

De la même manière, les mots concrets et, encore une fois, précis sont à privilégier. Par exemple : un « graphique », un « schéma », un « tableau », un « diagramme », une « photo »… vaudront bien mieux qu'une banale « illustration ». De la même façon, une « maison », un « hangar », un immeuble, ou un entrepôt sera plus juste et compréhensible qu'un générique « bâtiment ».

Les verbes sont préférables aux constructions nominales : il vaudra mieux « informer » que de « tenir informé » ou « donner des informations ; proposer » plutôt que de « formuler des propositions » ; ou encore « modifier » plutôt que « d'apporter des modifications »,…

Communiquer de manière positive

La voix active est toujours préférable : « le conseil d'administration a décidé » plutôt que « il a été décidé par le conseil d'administration »… L'inversion du sujet rend la phrase compliquée. Rétablie dans son sens classique (sujet-verbe-complément), elle deviendra beaucoup plus claire.

Utilisez des tournures positives. Pour influencer une personne, mieux vaut lui dire ce qu'elle doit faire plutôt que ce qu'elle ne doit pas faire… Sinon, elle risque de retenir l'action à éviter plutôt que celle à privilégier. L'impact du message sera renforcé si le manager utilise des formules positives : « voulez-vous » plutôt que « ne vous voulez-vous pas »…

De la même façon, le message du manager aura plus de force de conviction s'il évite l'expression du doute, par un ton affirmatif ; mieux vaut s'épargner les « je crois que » et autres « il me semble que » et annoncer directement les faits.

Accrocher le lecteur

Le titre d'un document, ou l'objet d'un e-mail, est l'élément écrit le plus visible de la page. Et le plus important. Puisqu'il délivre non seulement l'information principale mais va aussi donner envie au lecteur de lire la suite du document.

Tableau 10.3 ■ Donner de l'information dans un titre

Titres creux	Titres pleins
Les résultats financiers de l'année	CA en hausse de 8,5 %
Point sur les embauches	50 nouveaux recrutements cette année
Formation professionnelle	Formation à la relation-client pour les vendeurs
Étude de marché	Les 3 leaders concentrent 40 % du marché

L'habitude, dans les documents professionnels, consiste souvent à donner en titre le « sujet » dont traite le texte. Or ces sujets, ou titres « creux », comme évoqués dans le tableau 10.3, ne délivrent aucune information et n'incitent pas les collaborateurs à aller plus loin. Pour que le message passe, encore une fois, il faut le placer en tête. Ainsi s'assure-t-on qu'il sera non seulement vu, mais entraînera aussi le lecteur à en savoir davantage. Un « titre plein » apporte, donc tout de suite, de l'information, délivrant une partie au moins, du message que le manager souhaite délivrer, ou de l'objectif qu'il souhaite atteindre.

Le titre doit être attirant et clair. Informatif et sans ambiguïté. On appliquera donc de la même façon les règles de lisibilité rédactionnelle vues plus haut : mots simples, courts, etc. Un titre court a souvent un effet percutant et attire l'attention, mais la brièveté n'est pas une obligation. Mieux vaut un titre un peu long mais clair, plutôt qu'un titre court mais ambigu.

Aujourd'hui, la communication écrite passe principalement par le courrier électronique. Dans la masse de messages reçus chaque jour, il est donc primordial de bien formuler et de préciser l'objet du courriel (qui équivaut au « titre » d'un article). Les objets « génériques » (ou les « titres creux », c'est la même chose) sont à proscrire. Suffisamment renseigné, l'objet d'un message peut suffire en soi, sans qu'il soit besoin de rédiger même le corps du message. Par exemple : « réunion de gamme confirmée le 4 février à 14 heures ». De même, en répondant ou en renvoyant un message, il ne faut pas hésiter à changer le sujet pour le rendre plus pertinent et efficace, immédiatement.

☒

Au-delà des différences propres à l'écrit et à l'oral, deux points forts rapprochent ces deux techniques. C'est d'abord définir et conserver à l'esprit l'objectif que l'on poursuit en communiquant. C'est ensuite prendre en compte son destinataire pour atteindre plus sûrement son objectif.

Chapitre 11

Animer, motiver et développer les compétences de ses collaborateurs

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Comment exercer les quatre compétences clés du manager ?
- Comment créer les conditions de réussite de l'équipe dans son ensemble et des personnes individuellement ?

Parmi les fonctions du manager, quatre constituent son socle d'activités : animer, motiver, développer et déléguer.

- ✓ L' « animateur » sait transformer un groupe d'individus en une équipe performante.
- ✓ Le « motivateur » veille à ne pas démotiver les collaborateurs et agit au quotidien pour créer les conditions d'une motivation durable.
- ✓ Le « développeur de compétences » crée les conditions favorables à l'apprentissage.
- ✓ Le « délégant » investit sa confiance pour développer l'autonomie de ses collaborateurs.

► ANIMER UNE ÉQUIPE

PRINCIPES CLÉS

- Un groupe n'est pas une équipe.
- Le rôle premier du manager est de s'assurer de la cohésion de son équipe.

Le premier rôle du manager consiste à animer son équipe pour qu'elle produise les résultats attendus. Une équipe n'est pas un simple assemblage d'individus. Elle consiste en un groupement de personnes réunies autour d'un objectif commun. Le manager doit créer les conditions de la synergie entre les membres de l'équipe pour qu'elle atteigne les résultats attendus.

De la collection d'individus à la synergie collective

Ce modèle en 6 phases a été développé par Jean-Paul Sartre dans la *Critique de la raison dialectique*. Sartre n'est pas un auteur du management classique, mais sa description de l'évolution naturelle du groupe est très éclairante. Il s'écarte à la fois du modèle mécaniciste (le groupe comme machine) et du modèle organiciste (le groupe comme organisme) pour définir le groupe à partir de son projet.

Phase 1 : Le rassemblement

Il s'agit d'un regroupement d'individus qui partagent le même but, sans avoir nécessairement un intérêt commun. La file d'attente à l'arrêt de l'autobus en est un bon exemple : chacun a bien le même but que son voisin, prendre le bus pour se déplacer, mais il n'y a aucune interaction entre les individus. Il s'agit d'une masse anonyme, composée de numéros : une série de personnes, pas encore un vrai groupe.

Phase 2 : Le passage au groupe

Trois conditions sont nécessaires :

- ✓ L'intérêt en commun devient un intérêt commun : les individus partagent l'objectif.
- ✓ Les communications, indirectes au stade du rassemblement, deviennent directes : on échange, les relations interpersonnelles naissent.
- ✓ Un groupe ou une force antagoniste vient conforter le groupe dans son originalité et le force à se constituer.

Voici une expérience vécue sur le thème du bus évoqué par Sartre.

> Un jour de semaine à midi, sur une ligne de bus vers la banlieue, le chauffeur se trompe d'itinéraire (force antagoniste). Les passagers, jusqu'alors plongés dans leurs lectures ou leurs pensées, relèvent la tête, s'interrogent du regard. Aucun mot n'est encore prononcé.
>
> Très rapidement, le bus se trouve coincé dans un lacis de ruelles ; le chauffeur se retourne et avoue que, novice sur la ligne, il est perdu. En quelques instants, tout le monde se met à parler (communications directes). L'un des voyageurs descend pour aider le chauffeur à manœuvrer (but commun).
>
> Le bus reparti, les conversations continuent. À chaque arrêt, les passagers saluent avec une certaine effusion, comme de vieilles connaissances, ceux qui descendent.

Phase 3 : Le groupe en fusion

C'est le stade du groupe naissant, chaleureux (les passagers de notre bus se mettent à parler entre eux). Il est marqué par trois expériences :

- ✓ la solidarité entre les membres ;
- ✓ l'appartenance à une réalité nouvelle ;
- ✓ la régulation des membres les uns par rapport aux autres.

Phase 4 : Le maintien du groupe

Le groupe oscille entre deux tendances :

- ✓ le pouvoir créateur et la dynamique qui lui ont donné naissance ;
- ✓ l'inertie du rassemblement qui fut son premier stade.

Pour survivre et poursuivre son développement, le groupe peut suivre deux grandes stratégies, qui ne sont d'ailleurs pas incompatibles :

- ✓ La chasse au traître. Réel ou supposé, le traître sert de bouc émissaire contre lequel le reste du groupe se ligue. Le groupe n'est pas mauvais, c'est un de ses membres qui l'est.
- ✓ L'édiction de règles et de normes : on passe alors normalement à l'étape suivante.

Phase 5 : L'organisation

Le groupe s'organise :

- ✓ il se dote d'une structure.
- ✓ il définit des tâches, articulées aux objectifs généraux.
- ✓ il répartit ces tâches entre les membres.

Phase 6 : Le groupe institution

L'organisation se fige, la bureaucratisation apparaît. Ce stade risque d'être celui de la dégénérescence si la dynamique n'est pas relancée sous la pression de contraintes extérieures ou par une volonté endogène de réorganisation.

En synthèse

L'équipe se constitue à partir de la 3e phase. Pour les managers, avec les entrées et sorties permanentes des collaborateurs, la performance de l'équipe se situe toujours dans un équilibre précaire.

En résumé, le modèle de Sartre, rarement utilisé en management, est une bonne représentation de la vie des groupes. On en voit des applications directes, en particulier dans les groupes de projets : le développement d'un but commun, la solidarité des membres qui s'autorégulent, la capacité d'initiative et de création, l'opposition au reste de l'organisation qui n'a pas le même mode de fonctionnement, les conflits internes particulièrement marqués si quelqu'un fait défaut au groupe et la tension constante entre la souplesse d'adaptation et la nécessité d'une certaine organisation.

La constitution d'une équipe

Pour constituer l'équipe, le manager doit mettre en œuvre cinq conditions de réussite.

Le manager définit les règles du jeu avec l'équipe

Il est indispensable que chaque membre de l'équipe connaisse les finalités, les valeurs décisives et les comportements indispensables pour la réussite et l'efficacité de son unité de travail.

Définir les règles du jeu de son unité, c'est donner des repères, des impératifs et des priorités. C'est préciser les critères de la réussite individuelle et collective.

La règle précise les valeurs communes. Elle développe une meilleure cohésion. Elle augmente l'implication des collaborateurs en leur précisant le cadre général dans lequel ils peuvent être acteurs. Elle sert de référence en cas de désaccord ou de conflit.

La règle est efficace si elle correspond à cinq critères : elle doit être applicable, utile, contractuelle, protectrice et souple.

Il donne du sens

Porteur de la vision stratégique de son entreprise, le manager en transmet le sens à ses collaborateurs. Il donne du sens à leur implication vis-à-vis de celle-ci. Tel un capitaine, il annonce le cap. Pour atteindre ce cap, il montre ou fait développer les méthodes de travail, il définit ou fait définir les rôles de chacun et leur contribution. Ses paroles, pensées et actions sont congruentes avec le sens annoncé à l'équipe.

Il expose explicitement les objectifs à son équipe, ainsi que les indicateurs d'atteinte des objectifs. Il s'assure que chacun des membres de son équipe a donné son accord pour y travailler.

Il est sensible aux différents niveaux d'engagement face aux objectifs. L'hétérogénéité des niveaux d'engagement est une réalité dans un tout groupe. Au leader de l'évaluer et de la gérer. Une trop grande hétérogénéité des niveaux d'engagement risque de faire imploser le groupe.

Il stimule l'identité de l'équipe

Les collaborateurs ont besoin d'éprouver un sentiment d'appartenance à l'équipe pour traverser ensemble les épreuves. La cohésion de l'équipe se crée en favorisant les communications entre les membres.

Le manager, pour ce faire, ne se met pas au centre de son équipe pour ne pas être le relais de communication entre les membres du groupe. Il profite de chaque occasion pour les renvoyer les uns aux autres. Il les met en capacité de résoudre des difficultés ensemble. Il traduit les différences en complémentarités, car chacun participe à la construction de l'équipe. Il n'hésite pas non plus à souligner les

temps forts de la vie de l'équipe : les pertes, les succès, les frustrations, les appréhensions, etc.

Il montre le chemin

Il exerce son leadership par l'exemple. Son équipe lui reconnaît sa légitimité de leader, car il a une connaissance de lui-même et comprend les comportements de l'autre. Il sait choisir des comportements qui fluidifient la relation. Il dépasse ses rigidités personnelles. Il s'engage et s'implique. Ses communications sont authentiques et ouvertes. Il entame un réel dialogue avec ses collaborateurs. Il croit dans le potentiel de chacun. Il sait créer un climat facilitant l'adhésion, la responsabilisation et la confiance.

Il répond aux attentes des individus, de l'équipe et de l'organisation

L'organisation attend de lui qu'il définisse clairement les objectifs de l'unité. Il doit communiquer les objectifs à l'équipe et mettre en place un plan d'action pour les atteindre. Il doit également répartir les rôles et les ressources, suivre et contrôler la qualité des performances et ajuster le plan d'action s'il y a lieu.

L'équipe attend de lui qu'il mette en place des règles et qu'il construise l'esprit d'équipe par l'encouragement de chacun, la motivation et le plaisir à travailler ensemble.

L'individu attend qu'il soit à son écoute. Il attend de son manager de la reconnaissance pour le travail et les performances obtenues. Il souhaite également que son manager identifie et développe son potentiel.

► MOTIVER UNE ÉQUIPE

PRINCIPES CLÉS

- La motivation est un phénomène propre à chaque individu.
- Le manager ne peut pas seul motiver son collaborateur de façon intrinsèque et durable.
- Il doit être attentif à ne pas le démotiver par son comportement ou son mode de management.

Le manager est perçu comme le levier qui agit sur la motivation de ses collaborateurs. Dans les faits, il a plus à voir avec la démotivation qu'avec la motivation. L'étude d'Herzberg le montre bien.

Les théories des besoins

La pyramide de Maslow

Selon l'approche développée par Abraham Maslow en 1954[1], la motivation naîtrait de besoins à assouvir. Il les hiérarchise en cinq niveaux. Tant qu'un besoin n'est pas assouvi, il constitue une source de motivation. Quand il est satisfait, il ne motive plus, c'est le besoin supérieur de la pyramide qui devient motivant.

- ✓ **Les besoins physiologiques** sont partagés par tous les habitants de la planète : manger, boire, dormir, se vêtir, se chauffer…
- ✓ **Les besoins de sécurité** portent sur trois domaines : la sécurité physique avec des horaires réguliers, une température adéquate, du bruit supportable, une ergonomie satisfaisante ; la sécurité économique avec le contrat de travail, la stabilité de l'emploi, la retraite et les avantages sociaux ; la sécurité affective grâce à un responsable hiérarchique en qui l'on peut avoir confiance et réciproquement.

Les salariés des pays développés considèrent aujourd'hui la satisfaction de ces deux premières séries de besoins comme normale. Les bonnes conditions matérielles et des salaires corrects par rapport au

1. Voir chapitre 14.

marché ne les motivent pas outre mesure. Ils permettent au mieux de limiter les mécontentements. Une dégradation notable de ces critères entraîne des conflits et des grèves sans pour autant éveiller de fortes motivations s'ils sont satisfaits.

Les besoins appartenant aux trois catégories suivantes sont immatériels et subjectifs :

- ✓ **Les besoins de contacts sociaux** s'appuient sur le sentiment d'appartenance à un groupe, une bonne entente avec les collègues, l'accès à l'information et les possibilités d'expression.
- ✓ **Les besoins de considération** portent sur les signes de reconnaissance, la fierté de travailler dans un secteur d'activité prestigieux, l'autocontrôle sur son propre travail et la délégation de pouvoirs.
- ✓ **Les besoins d'accomplissement** englobent la réalisation personnelle, la valorisation des compétences et la quête de sens.

L'apport de Frédéric Herzberg

Frederick Herzberg, à la fin des années 1960, découvre au cours d'enquêtes que seuls certains besoins sont motivants. Il les nomme « facteurs moteurs » par opposition aux « facteurs d'hygiène » ou « facteurs d'ambiance ».

Les facteurs moteurs portent sur : l'accomplissement de soi, la reconnaissance, l'intérêt des activités, la responsabilisation, l'évolution.

Les facteurs d'ambiance ne sont pas motivants, mais leur manque peut démotiver. Ils portent notamment sur : le salaire, les conditions de travail, l'ambiance, les relations avec la hiérarchie et l'équipe.

Les 7 préconisations d'Herzberg pour développer la motivation sont les suivants :

- ✓ Retirer des contrôles – permettre plus d'autocontrôles.
- ✓ Augmenter l'initiative – confier prévisions et planification.
- ✓ Faire réaliser un ensemble plutôt qu'une partie.
- ✓ Accorder plus de pouvoir, plus de liberté dans le travail.
- ✓ Faire le point périodiquement.
- ✓ Introduire des tâches nouvelles et plus difficiles.
- ✓ Proposer des tâches pour progresser et développer son expertise.

Les théories des attentes ou théories des processus

Les théories des attentes[1] se détournent du contenu des besoins pour s'intéresser au processus de la motivation. Ce qui met en mouvement les individus, c'est le sentiment d'avoir la capacité à décider et à réaliser leurs propres choix pour en tirer des bénéfices ayant une valeur particulière pour eux.

Pour l'école de la théorie des attentes, le mécanisme de la motivation s'articule autour de trois concepts : l'expectation, la valence et l'instrumentalité.

Le niveau d'expectation

Le niveau d'expectation est directement lié à l'ambition et à l'idée que se fait un individu de ses capacités dans un domaine donné. Pour être motivant, un objectif doit être proche, voire légèrement supérieur à ce que la personne pense pouvoir réaliser. Elle doit avoir le sentiment d'avoir de bonnes chances de réussir, mais pas trop facilement.

Dans une entreprise, lorsqu'un collaborateur est face à une tâche simple et répétitive, il se peut que, pour lui, le niveau d'expectation de la tâche soit trop faible et donc non motivant. En revanche, si son manager lui demande de le remplacer « au pied levé » pour présenter le budget prévisionnel au PDG, il peut se sentir écrasé par cette responsabilité et s'engager dans une spirale d'échec. Le niveau d'expectation est alors trop élevé, sauf si son manager lui donne les moyens et l'assistance nécessaire pour y arriver.

Le manager « motivant » confie des missions et des activités d'un niveau légèrement supérieur aux compétences habituellement exploitées de ses collaborateurs, tout en s'assurant qu'ils ont les capacités pour pouvoir les réaliser.

1. Ces théories sont décrites par Claude Levy-Leboyer dans *La Crise des motivations*, PUF, 1983.

La valence

La valence est la valeur personnelle, par essence subjective, donnée à la « récompense » ou au bénéfice par la personne agissante. Le bénéfice peut être soit relationnel et abstrait : sens de la parole donnée, nouvel apprentissage, sentiment d'importance…, soit concret : argent, avantage matériel, promotion,…

Il est important de noter que la valeur donnée dépend uniquement de la personne, dans un contexte donné et à un moment donné. Dans certains cas, le manager croit bien faire en octroyant une prime, alors qu'un compliment serait beaucoup plus efficace pour la personne concernée. La personne sera d'autant plus motivée que le bénéfice attendu aura une valence forte pour elle.

L'instrumentalité

L'instrumentalité est le lien existant entre ce que la personne veut obtenir et le travail ou l'effort qu'elle doit fournir pour y arriver. Plus exactement, il s'agit de la représentation que se fait l'individu du lien existant entre le travail fourni et le bénéfice obtenu.

Plus cette représentation sera claire, plus la motivation sera forte. Si je ne suis pas sûr que mon effort m'apportera les bénéfices que j'attends, pourquoi irais-je me fatiguer ? Dans une entreprise, si les primes sont attribuées à partir de critères ou de calculs incompréhensibles pour les collaborateurs, et que ceux-ci ne peuvent pas faire directement le lien entre ce qu'ils gagnent et ce qu'ils ont réalisé, l'effet motivant de ces primes sera moindre que s'ils peuvent faire le lien directement et comprendre clairement comment leurs efforts sont récompensés.

Un aspect important de l'instrumentalité est la confiance que la personne peut avoir dans l'aspect systématique de la récompense obtenue. S'il y a un doute (risque de tricherie, de favoritisme…), alors la motivation fléchit.

LA MOTIVATION DU SALARIÉ SELON LA THÉORIE DES ATTENTES

Pour motiver un salarié le manager doit :

- ✓ Proposer des tâches ou des objectifs avec un niveau d'expectation adapté, c'est-à-dire que le salarié pense pouvoir atteindre, mais qui lui offrent l'occasion de se dépasser.
- ✓ Proposer un bénéfice en cas de réussite ayant une valence forte pour le salarié.
- ✓ Clarifier les règles du jeu et assurer leur respect dans le temps pour que le salarié n'ait aucun doute quant à l'obtention du bénéfice s'il atteint l'objectif fixé.

Comment agir au quotidien ?

Faire le bilan des motivations dans son équipe

Le manager doit être attentif aux signes de démotivation dans son équipe. Les manifestations de la fatigue sont souvent des signes d'une démotivation. Les alibis qui concernent les absences répétées peuvent être aussi des marques de démobilisation.

Le manager averti sait détecter les signes d'une équipe motivée. Il s'agit par exemple d'esprit de coopération, de transfert et de développement des compétences ou d'initiatives à forte valeur ajoutée.

La reconnaissance comme outil de motivation

Les signes de reconnaissance verbale

S'il n'a pas d'impact direct sur la motivation de ses collaborateurs, le manager peut repérer, entretenir et alimenter celle-ci par le biais de la reconnaissance. Elle ne prend tout son sens que lorsqu'elle est authentique, sincère, personnalisée, adaptée à la situation et dosée.

La reconnaissance peut être positive (un compliment) ou négative (une critique). Elle peut porter sur le Faire (une action réalisée) ou l'Être (la personne elle-même).

Tableau 11.1 ■ Les signes de reconnaissance

	Positif	Négatif
Faire	« J'ai apprécié la clarté de votre exposé »	« Cela fait 3 fois cette semaine que vous arrivez en retard »
Être	« J'aime bien travailler avec vous »	« Vous êtes nul »

Généralement, un signe de reconnaissance positif a plus d'impact qu'un signe de reconnaissance négatif sur la motivation. Toutefois mieux vaut un signe de reconnaissance négatif qu'une absence de reconnaissance.

Quand le *feedback* porte sur le Faire, la personne a des repères factuels pour continuer ou modifier ce qu'elle fait. Il est plus délicat de donner un feedback qui porte sur l'Être car on est dans la sphère du subjectif et du jugement, sphère qui donne peu de prise pour la reproduction ou l'amélioration de la performance. Le manager doit s'interdire l'utilisation des signes de reconnaissance négatifs portant sur l'Être.

En synthèse, il est préférable pour le manager de nourrir la motivation du collaborateur avec des signes de reconnaissance positifs ou négatifs portant sur le Faire.

Les autres formes de reconnaissance

La reconnaissance ne s'exprime pas que par les mots. En voici quelques exemples.

Un système de rémunération juste et clair, basé sur des faits et expliqué à chacun, en est une autre forme. Des informations sur la situation de l'équipe et de l'entreprise, ses objectifs, ses réussites et ses difficultés montrent le respect des personnes.

L'implication des collaborateurs dans l'élaboration des objectifs et la définition des moyens à mettre en œuvre participe à la reconnaissance. Le suivi, l'accompagnement et la capitalisation sont autant de gestes de reconnaissance. La célébration des succès de l'équipe souligne bien la reconnaissance.

Faire confiance, être disponible pour le collaborateur, lui confier des missions qui le font évoluer, être à son écoute sont autant de moyens à la portée du manager pour activer les moteurs de son équipe.

► DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DES COLLABORATEURS

PRINCIPE CLÉ

Accompagner un collaborateur dans le développement de ses compétences consiste à l'aider à exprimer ses potentiels et à libérer son énergie, plutôt qu'à lui apporter une motivation venant de l'extérieur.

Le rôle d'accompagnateur s'apparente à celui d'un « entraîneur » vis-à-vis de son collaborateur. Il faut à la fois considérer la personne :

✓ dans son fonctionnement actuel ;
✓ et dans son potentiel en train de se réaliser.

Cela nécessite une prise de distance par rapport à ses rôles traditionnels (fonctionnel, hiérarchique, etc.) pour se centrer sur le rôle de formateur, de mentor, de guide et de conseil.

La démarche de construction d'un plan de développement

Le développement des compétences du collaborateur s'inscrit dans le cadre d'une démarche organisée pour atteindre les résultats décidés avec lui. Cette démarche doit être librement choisie.

Faire émerger les pistes de développement

Les pistes de développement du collaborateur apparaissent lors de divers moments de sa vie professionnelle : bilan de compétence, entretien de fixation d'objectifs, anticipation sur l'évolution du métier.

Ces pistes proviennent également des motivations et envies du collaborateur et de l'identification par le manager de ses talents.

Hiérarchiser les priorités de développement

Le manager aidera son collaborateur à faire émerger ses priorités en termes de développement. Elles seront discutées en fonction du contexte de la personne, de son équipe et de son entreprise.

En fonction des éléments retenus, certains auront la faveur du collaborateur, d'autres celle du manager. Là réside donc le savoir écouter du manager pour négocier au mieux les intérêts des parties en présence. La compétence développée devra être utile et pourra être utilisée dans un contexte précis.

Fixer les objectifs de développement des compétences

Dans un troisième temps, on va se fixer des objectifs pour chacune des priorités. Pour cela, il faut se poser quatre questions :

- ✓ Quel est mon objectif ?
- ✓ Comment saurai-je que je l'ai atteint ? Quels indicateurs permettront d'évaluer l'atteinte de l'objectif ?
- ✓ Quelles sont mes ressources pour l'atteindre ? Quel plan d'action engager ?
- ✓ Quelles sont les conséquences positives et négatives de l'atteinte de cet objectif ?

Identifier les modalités d'apprentissage adaptées au collaborateur

Chacun apprend d'une manière qui lui est propre. Certains apprennent en étant actifs par expérimentation, d'autres en observant un modèle. Certains apprennent d'abord par la pratique alors que d'autres ont besoin d'abord des fondements théoriques pour passer ensuite à la pratique.

Le manager doit trouver avec son collaborateur le mode d'apprentissage qui lui est le mieux adapté.

Doser l'accompagnement en fonction de l'autonomie du collaborateur

Le mode d'accompagnement varie selon l'autonomie du collaborateur. En fonction de cette dernière, le manager devra être directif, persuasif, participatif ou délégatif (voir tableau 11.2).

► DÉLÉGUER OU L'ART DE RESPONSABILISER

PRINCIPES CLÉS

- Réussir la délégation nécessite le respect d'un certain nombre de règles.
- Le manager doit savoir adapter son mode de management au niveau d'autonomie de chacun de ses collaborateurs.

La délégation est un acteur majeur de management

La délégation peut être un levier de la motivation des collaborateurs. En effet, lorsque nous questionnons un groupe de stagiaires sur des situations qui les ont particulièrement motivés, ils citent à 90 % la délégation d'une mission représentant un enjeu important et leur permettant de mettre en œuvre leurs savoir-faire.

De même, quand on leur demande de citer une situation au cours de laquelle ils ont ressenti de la démotivation, ils relatent une délégation dans laquelle ils s'étaient investis et qu'on leur a retirée.

Une délégation réussie permet le développement du sens des responsabilités des collaborateurs, l'élargissement de leur compréhension générale et l'entretien de leur motivation.

Qu'est-ce que déléguer ?

Déléguer, c'est responsabiliser un collaborateur direct en lui confiant une activité, une mission.

Les conditions de réussite de la délégation :

✓ Donner des objectifs précis.
✓ Définir le niveau d'autonomie sur le choix des méthodes et des moyens et sur les décisions à prendre.
✓ Préciser les règles et procédures à respecter, ainsi que les interdits.

✓ Clarifier les modalités et la fréquence du contrôle.

La délégation permet au collaborateur de développer ses compétences. Ce qui apporte de nombreux bénéfices à l'entreprise : une flexibilité accrue, une diminution des coûts, une augmentation de la mobilisation.

Les obstacles à la délégation

De la part du manager

Pour le manager, les raisons peuvent être :

✓ la difficulté à faire confiance ;
✓ la crainte d'obtenir des résultats de moindre qualité ;
✓ le risque de devoir investir du temps ;
✓ la difficulté à confier une mission qu'on apprécie ;
✓ la crainte de perdre du pouvoir face à la montée en compétences du collaborateur ;
✓ la peur de perdre sa fonction.

De la part du collaborateur

Pour le collaborateur, les obstacles peuvent être :

✓ la peur de prendre des responsabilités ;
✓ l'appréhension devant une mission inconnue ;
✓ une expérience antérieure d'échec ;
✓ la peur des conséquences en cas d'échec ;
✓ l'idée que le manager lui fait exécuter toutes les tâches désagréables.

Pourquoi déléguer ?

Déléguer, c'est tout d'abord pour le manager un gain de temps et la possibilité de se centrer sur les priorités de sa fonction et des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Déléguer, c'est aussi le moyen de réduire les surcharges et les retards. Les temps de réponse étant raccourcis par l'abaissement dans la hiérarchie des points de décision, l'entreprise gagne en souplesse et en efficacité.

C'est également un excellent moyen pour le collaborateur de « faire ses preuves », de développer son autonomie et ses compétences et d'augmenter sa satisfaction au travail.

Le manager établit enfin avec ses collaborateurs une relation fondée sur la confiance, ce qui aura un effet sur la motivation et le climat de travail. Il peut ainsi assumer plus efficacement son rôle d'animateur d'équipe et fait une meilleure utilisation des talents de cette dernière.

Comment déléguer ?

Une délégation efficace se prépare par étapes.

Situer la délégation

À cette étape, trois questions s'imposent :

- ✓ Quoi déléguer ? Pour déterminer l'objet de la délégation, le manager recense parmi ses missions et activités celles qu'il peut confier. Il décide des résultats à atteindre et définit les objectifs.
- ✓ À qui déléguer ? Il détermine ensuite à qui confier la délégation. Il choisit parmi ses collaborateurs celui qui peut mener cette mission à son terme en fonction de son niveau d'autonomie.
- ✓ Quel style de management adopter ? Le style de management à adopter dépend de l'autonomie du délégataire, elle-même fonction de sa compétence et de sa motivation (voir tableau 11.2).

Formaliser la délégation

Il s'agit de formaliser :

- ✓ L'objectif.
- ✓ La zone d'autonomie.
- ✓ Les cinq règles du jeu.

Tableau 11.2 ■ Le mode de management pour chaque niveau d'autonomie

Compétences et motivation	Niveau d'autonomie	Mode de management recommandé
Ne sait pas faire Il attend les informations, les connaissances, les idées de l'extérieur et du manager ? Si rien ne vient, il ne fera rien. Il ne fait pas le lien entre les connaissances dont il dispose et la mission à accomplir. Il ne saura pas mobiliser son expérience si on ne lui dit pas comment faire. **Ne veut pas faire** Il redoute un peu cette responsabilité, ne sait pas s'il sera capable. Ou il ne mesure pas bien les difficultés et se déclare prêt à le faire, mais au premier obstacle il baissera les bras et déclarera que « c'est impossible » ou qu'« il n'y a rien à faire ».	Très faible autonomie ou situation d'urgence	DIRECTIF Précis sur les résultats Précis sur la méthode Points de contrôle prévus à l'avance Centré sur le présent (concret) Maître mot : **Sécuriser**
Ne sait pas bien faire Il attend des explications du manager sur ce qu'il y a à faire et la façon de le faire. Il a commencé à poser des questions sur le pourquoi ? et le comment ? Il fait le lien avec ce qu'il connaît déjà. **Veut bien faire** Il s'intéresse et aimerait bien faire plus si seulement on l'aidait davantage, ou si on lui donnait plus de moyens pour le faire : explications, idées, temps dégagé ; il aimerait être plus rassuré sur sa compétence.	Faible autonomie	PERSUASIF Explique les causes des résultats Suscite les questions, la participation Donne de l'autonomie sur la méthode Centré sur le moyen terme (abstrait) Maître mot : **Encourager**

☞

Compétences et motivation	Niveau d'autonomie	Mode de management recommandé
Sait faire Il a la compétence, sait identifier celles qui lui manquent éventuellement et auprès de qui aller chercher des compléments. Il est très accroché à ses idées, ses conceptions et se rend parfois difficilement compte des incidences de celles-ci sur l'environnement. Très désireux de réussir, il manque de recul. **Veut faire et pose des conditions** Il a confiance en lui et exige qu'on le laisse faire comme il l'entend. Ou il pense avoir besoin d'aide et demande son appui au manager. Il est moteur dans la demande des moyens.	Autonomie moyenne	PARTICIPATIF Dialogue sur pied d'égalité Assistance, conseil sur appel du collaborateur Prise en compte des idées et suggestions Maître mot : **Collaborer**
Sait faire Il possède toutes les compétences, sait identifier celles qui lui manquent et les compléter par une démarche personnelle. Il possède du recul par rapport aux conséquences de ses activités et peut donc transmettre efficacement son savoir-faire à un débutant. **Veut faire** Il a confiance en sa capacité à réussir et sait transmettre sa confiance et sa motivation. Il n'investit que l'énergie nécessaire et sait s'intéresser à autre chose.	Forte autonomie	DÉLÉGATIF Définit les résultats attendus avec rencontres à l'initiative du collaborateur Définit la forme et le rythme du contrôle Aide indirecte par information Responsabilité partagée Maître mot : **Accepter**

- ✓ L'objectif définit les livrables et leur délai de remise. Il est formulé selon les règles smart [1] (spécifique, mesurable, adapté, réalisé, timé ou échéancé) des indicateurs de mesure d'atteinte de l'objectif auront été identifiés.
- ✓ **La zone d'autonomie** du collaborateur comprend :
  - Les moyens et pouvoirs mis à sa disposition. Le manager aura soin de les anticiper ou de les négocier selon le cas.
  - Les interdits, les règles et les procédures à respecter. Ces règles concourent à la réussite de la délégation.
- ✓ **Les cinq règles du jeu** comprennent :
  - **La confiance mutuelle** : le délégant fait confiance à son collaborateur pour mener à bien la mission ou la tâche confiée et le collaborateur sait pouvoir compter sur son manager pour l'accompagner dans l'accomplissement de sa mission.
  - **La co-responsabilité** : le processus de délégation crée une relation contractuelle. Manager et collaborateur partagent la responsabilité du succès et de l'échec de la mission. Tous deux gagnent ensemble ou perdent ensemble.
  - **Le droit à l'erreur** favorise l'autonomie du collaborateur. Il accepte la prise de risque et ne cherche pas à se protéger en sollicitant en permanence l'accord du hiérarchique avant d'agir. De plus, le droit à l'erreur participe à son processus d'apprentissage.
  - La délégation implique **une relation d'aide positive**. Déléguer nécessite de laisser l'autre réaliser seul son expérience et se confronter seul aux difficultés de la mission. Si cette condition n'est pas remplie, la délégation n'est qu'une simple exécution. Déléguer sous-entend donc de se mettre à la disposition du collaborateur dans les cas où il aurait besoin d'aide.
  - **Le contrôle** fait partie de la délégation. Il est important pour le manager et le collaborateur d'avoir formalisé à l'avance ses modalités et sa fréquence.

1. Voir le chapitre 8 pour davantage de détails.

Contrôler la délégation

Il y a deux façons d'exercer le contrôle. La première consiste à surveiller les individus et à contrôler la conformité de l'exécution. Cette première forme de contrôle développe de la défiance, de l'infantilisation et de la déresponsabilisation.

La deuxième consiste à contrôler l'atteinte des objectifs fixés conjointement selon des modalités de suivi définies ensemble. Le rôle du manager est un rôle de soutien vis-à-vis de son collaborateur, il est un appui pour l'atteinte des objectifs. S'il y a des écarts, ils doivent trouver ensemble des actions correctives pour atteindre les objectifs fixés. Le contrôle est positif et constructif, préoccupé de l'avenir et non du passé.

Évaluer la délégation

L'évaluation de la délégation est la dernière étape du processus. Elle permet à la fois de faire un bilan et de capitaliser sur l'expérience.

L'atteinte des objectifs est le marqueur du succès ou de l'échec de la délégation. Le manager aura soin d'écouter le point de vue du délégataire et s'appuiera sur les faits pour donner son feedback.

► ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

PRINCIPES CLÉS

- Le manager peut être confronté à des changements profonds de son entreprise qui ont des conséquences importantes sur la vie de ses collaborateurs.
- Pour agir convenablement, il doit comprendre les étapes qui conduisent à l'acceptation du changement chez un individu.

Dans un environnement économique très évolutif les entreprises doivent constamment adapter leur organisation pour être davantage flexibles et réactives. Le changement fait partie de la vie des entreprises et les managers ont un rôle majeur à jouer dans la conduite du changement et l'accompagnement de leurs équipes.

Définir le changement

On peut définir deux natures de changement :

- ✓ Un changement de faible niveau qui reste à l'intérieur des règles existantes du système. Les collaborateurs ne sont généralement pas fortement impactés dans leur quotidien. Le manager de proximité sera efficient pour les accompagner dans ce changement.
- ✓ Un changement important qui modifie le système lui-même et entraîne de nouveaux fonctionnements et de nouvelles règles.

C'est ce deuxième type de changement qui requiert une véritable attention. Nous nous intéresserons à présent à cette nature de changement.

Les comportements individuels face au changement

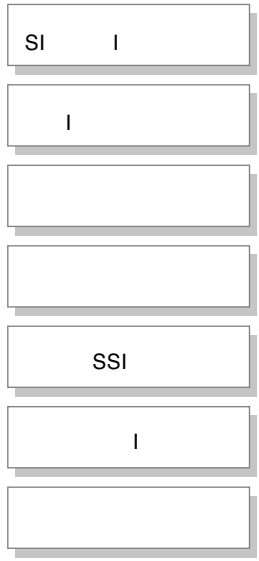
Dans un processus de changement, des blocages des collaborateurs peuvent naître. Ils résultent de leur crainte face à une situation inconnue dont ils ne maîtrisent pas l'incidence sur leur vie personnelle.

Pour que les collaborateurs s'impliquent dans les évolutions d'un système, il faut qu'ils apprennent à changer de paradigme. Un changement de paradigme dans l'entreprise est quelque chose que l'on pensait infaisable auparavant et que l'on constate comme possible.

Les collaborateurs ont besoin pour s'impliquer dans un nouveau système de changer leur représentation du métier, de l'entreprise, de leur rôle et de leurs priorités.

Le comportement individuel face à un changement de paradigme est évolutif et passe par différentes phases qui s'apparentent à un travail de deuil.

Figure 11.1 ■ Les différentes phases du changement



Les différentes étapes sont :

- ✓ la sidération et la stupeur, le choc ;
- ✓ le déni : on n'y croit pas « ce n'est pas possible » ;
- ✓ la révolte : on cherche un ou des responsables ;
- ✓ le marchandage est une phase où le collaborateur va essayer de négocier ou de garder des éléments antérieurs pour ne pas être trop bouleversé par le changement ;
- ✓ la dépression est le début du salut : le collaborateur a compris qu'il ne peut pas faire autrement et sait qu'il va devoir quitter ses anciennes habitudes, d'où une certaine tristesse ;
- ✓ l'acceptation est le moment où les choses deviennent normales ;
- ✓ le nouveau projet signifie que le collaborateur est rentré dans le nouveau système et peut se consacrer à d'autres projets.

Le rôle du manager : informer et expliquer

L'accompagnement des collaborateurs s'effectue par de l'information et de l'explication à toutes les étapes du projet. Il faut présenter le changement en suivant scrupuleusement les étapes suivantes :

- ✓ présenter le problème ou l'événement qui est à l'origine du changement ;
- ✓ expliquer le ou les objectifs recherchés ;
- ✓ exposer les changements organisationnels qui portent sur les rôles et missions, les méthodes de travail, les moyens utilisés et les compétences ;
- ✓ présenter les modalités de mise en œuvre.

Les facteurs de réussite de l'accompagnement du changement

Les facteurs principaux sont de :

- ✓ favoriser les échanges ;
- ✓ encourager les salariés à formuler des suggestions et à les mettre en pratique ;
- ✓ être à l'écoute des préoccupations des collaborateurs ;
- ✓ répondre aux demandes d'aide ;
- ✓ organiser des réunions d'échanges et de partage ;
- ✓ favoriser les échanges informels ;
- ✓ être exemplaire dans ses actions ;
- ✓ rappeler régulièrement les motifs du changement et ses finalités ;
- ✓ montrer ce que cela va apporter à tous mais aussi au niveau de chacun ;
- ✓ résoudre les problèmes du quotidien qui ont toujours été laissés de côté ;
- ✓ montrer que l'on agit, qu'il se passe des choses ;
- ✓ montrer qu'on écoute les collaborateurs en prenant en compte leurs difficultés et en y apportant des solutions ;
- ✓ montrer les résultats obtenus au fur et à mesure ;
- ✓ mettre en commun les bonnes pratiques pour les faire adopter par tous ;

- ✓ mettre en valeur les succès ;
- ✓ faire de la reconnaissance adaptée au progrès et à l'effort mis en œuvre ;
- ✓ associer au changement une transformation de l'environnement de travail : décoration, emplacement, disposition dans les locaux.

☒

La mission du manager s'appuie sur quatre savoir-faire principaux : animer, motiver, développer les compétences et déléguer. L'exercice de ces quatre savoir-faire requiert une même posture de savoir-être : travailler avec l'humanité de chacun pour produire des résultats.

Chapitre 12

Travailler en mode transversal

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Comment agir pour développer son efficience dans les relations transverses ?
- Quels sont les leviers d'une coopération efficace ?
- Qu'est-ce qu'un projet ?
- Comment organiser, piloter puis clore les travaux d'un projet ?

► L'ENJEU DE LA TRANSVERSALITÉ POUR LE MANAGER

PRINCIPES CLÉS

- Travailler en mode transversal, c'est agir dans une organisation souple, sans liens hiérarchiques établis et devoir composer avec la différence.
- La seule voie de succès réside dans la recherche de coopération.

Les qualités d'un manager s'évaluent d'abord dans son périmètre hiérarchique, à la compétence qu'il a à encadrer d'autres personnes pour atteindre des résultats. L'animation de son équipe, la prise en compte du facteur humain, l'évaluation et l'évolution des personnes vont désormais de pair avec le pilotage de l'activité et en conditionnent la réussite.

Mais la véritable efficacité va cependant bien au-delà. Le manager avec son service constitue un des maillons du système « entreprise ». De la compréhension qu'il a de cette globalité dépendra sa capacité à inscrire son action dans un objectif plus large, celui de l'entreprise à laquelle il appartient.

Le manager véritablement efficace est celui qui possède ce degré d'ouverture et de compétences pour interagir avec les acteurs, internes ou externes, avec qui il partage un lien d'interdépendance. Travailler en mode transversal est pour le manager une manière d'optimiser les résultats collectifs et ceux de son service.

Ce qu'implique la transversalité

La dynamique relationnelle présente dans les relations transverses repose sur 3 particularités qui sont :

✓ la nécessité de devoir composer avec la différence ;
✓ des liens « souples » entre les acteurs ;
✓ l'absence d'organisation dédiée.

La nécessité de devoir composer avec la différence

En transversal, la plupart des paramètres séparent les interlocuteurs : fonction, métier, objectifs et contraintes, pour ne citer que les plus courants.

La transversalité place donc le manager dans une situation de méconnaissance : il a besoin de comprendre le monde de l'autre sans perdre de vue ses propres intérêts et besoin de partager et d'avancer vers le résultat.

Pour chaque nouveau contact, c'est un espace relationnel qui s'ouvre et des questionnements : « Comment allons-nous travailler ensemble ? » « Pourrai-je lui faire confiance ? » « Arriverons-nous au résultat facilement ? » La réponse est à chaque fois unique.

Des liens « souples » entre les acteurs

Dans son service, le manager dispose d'un pouvoir d'autorité et de liens de subordination avec sa hiérarchie et son équipe. Dans les relations transverses, il n'a ni le pouvoir de décider seul, ni rattachement précis avec les acteurs.

En transversal, les rapports entre individus dépendent des contextes et enjeux de chaque situation. Ils sont plus mouvants, plus complexes, emprunts de logiques d'acteurs et de pouvoir.

L'attitude de coopération est la plus intéressante pour développer une relation constructive et fructueuse.

L'absence d'organisation dédiée

La logique transversale est rarement formalisée au plan organisationnel. Aussi pour les protagonistes qui s'y engagent, il y a nécessité d'investir et de structurer cet espace de travail. Dès le démarrage il est utile de clarifier un cadre commun, de s'accorder sur un objectif partagé, sur des valeurs, des règles de fonctionnement et des méthodes de travail.

Sans ce cadre, chaque différence de point de vue sera potentiellement porteuse de désaccords et de dysfonctionnements. Une fois la collaboration engagée, il faudra veiller au respect du cadre commun.

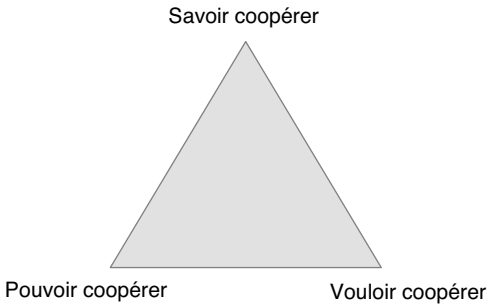
Agir efficacement en transversal : la coopération

La coopération est le moyen le plus efficace pour fonctionner ensemble sur le long terme. Elle agit à la fois sur la qualité des résultats et de la relation. Sur la qualité des résultats : une décision élaborée ensemble engage plus les codécideurs dans le plan d'actions. Sur la qualité de la relation : coopérer nécessite au départ de se sentir en confiance, ensuite les effets de la coopération développent et renforcent la confiance.

Pour le manager, développer une relation de coopération avec les acteurs transverses suppose 3 conditions :

- ✓ avoir le pouvoir de le faire ;
- ✓ en avoir l'envie et la volonté ;
- ✓ avoir les compétences pour la mettre en œuvre dès le 1er contact et sur le long terme.

Figure 12.1 ■ Les 3 conditions de la coopération



Pouvoir coopérer

Pouvoir coopérer fait référence au système organisationnel et managérial de l'entreprise.

Ce dernier va faciliter la coopération, lorsque :

- ✓ il existe une cohérence entre la fonction du manager et les pouvoirs dont il dispose ;
- ✓ les actions engagées par les uns et par les autres correspondent à ce qui est défini.

À l'inverse, le manque de cadre ou son non-respect entraînera des dysfonctionnements et des rapports de force.

Dans un contexte de travail plus complexe, clarifier l'architecture du système est la condition première pour permettre la régulation des relations entre les personnes. L'organisation par le système et la régulation entre les acteurs sont deux moyens complémentaires pour optimiser le fonctionnement global. Si la première manque, la seconde est difficile à mettre en œuvre.

Vouloir coopérer

Vouloir coopérer renvoie à la maturité relationnelle du manager, à ses valeurs et croyances, à sa manière de se représenter la relation avec l'autre et au sens que cela a pour lui.

La motivation et l'énergie qu'il va investir dans l'action seront fonction de l'évaluation qu'il va porter sur ces facteurs.

Savoir coopérer

Les qualités pour coopérer portent sur : l'analyse des situations, la connaissance de soi pour se situer dans la relation et comprendre l'autre et la mise en œuvre de compétences relationnelles multiples : prendre la parole, écouter, exprimer ses émotions et réguler.

La finesse avec laquelle le manager va utiliser toutes ses ressources est la clef pour adapter ses comportements aux contextes diversifiés et aux niveaux de ses interlocuteurs.

► DÉVELOPPER DES RELATIONS DE COOPÉRATION

PRINCIPE CLÉ

- Prendre du recul sur ses pratiques, analyser et comprendre la situation sont deux axes forts pour travailler efficacement en situation de coopération.

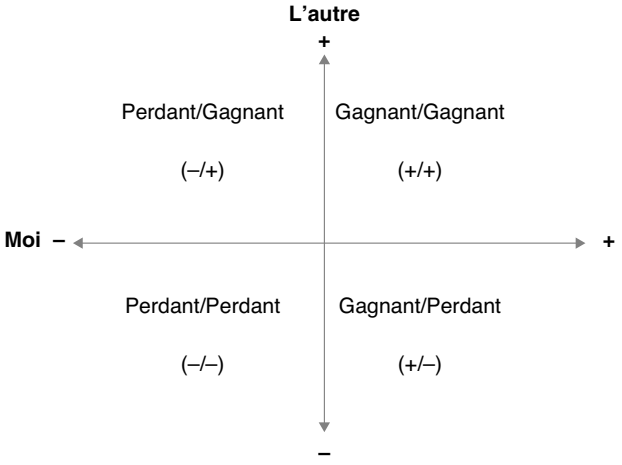
Nous vous proposons six outils pour vous aider à développer des relations de coopération en transversal. Nous vous invitons à les considérer comme autant de facettes complémentaires d'un même processus qu'il faudra associer pour être efficace.

Ces notions vous invitent à porter un regard dans trois directions : une meilleure compréhension de vous-même, des autres et de la situation.

1re clé : notre manière d'entrer en relation

Notre manière d'entrer en relation influe sur les résultats que nous obtenons. L'outil des positions de vie[1] permet de prendre conscience des représentations de nous-mêmes et des autres présentes dans chacun de nos contacts.

Figure 12.2 ■ Les positions de vie



1. Les positions de vie sont décrites dans le détail dans le chapitre 13.

Une situation de déséquilibre

Que le manager soit en position de vie –/+ (perdant/gagnant) ou en position de vie +/– (gagnant/perdant), on se trouve face à une situation déséquilibrée. Elle aura des conséquences négatives sur le résultat et les personnes.

Un interlocuteur en position (–) n'osera pas exprimer ses besoins et ses idées et minimisera ses contraintes. Cela entraînera un partage pauvre et donc un espace de collaboration réduit et globalement une perte d'information.

Au niveau des résultats, cette situation est potentiellement porteuse de dysfonctionnements. Les éléments non partagés dès le début devront l'être tardivement. Cela entraînera régulations et actions correctives qui auraient pu être évitées.

Au niveau des relations, il n'y a ni attrait, ni plaisir pour les interlocuteurs à collaborer.

Une situation d'échec

Si le manager est en position de vie –/– ou perdant/perdant, on accélère le processus précédent. Dans ce cas, aucun des partenaires ne sera capable d'impulser une dynamique positive.

Au niveau des résultats, en cas de difficultés, le manque d'énergie rendra difficile toute recherche de solutions. Au niveau des relations, là encore, on n'obtiendra pas d'élément positif : ni plaisir, ni confiance.

La situation optimale

La position de vie +/+ ou gagnant/gagnant est la position optimale pour la coopération. Les protagonistes sont là pour associer leurs ressources et co-construire. La posture ici n'est pas de gagner sur l'autre, mais de gagner avec lui.

Au niveau des résultats, les problèmes et contraintes seront abordés comme des caractéristiques de la situation. Au niveau des relations, l'énergie individuelle et collective est alors dirigée vers un but commun.

2e clé : la premiere impression

Lorsque nous communiquons, nous utilisons 3 canaux :

- ✓ **Le canal verbal** : le contenu du message. Il s'exprime par les mots.
- ✓ **Le canal vocal** : la vitesse, le ton et le rythme de la parole.
- ✓ **Le canal gestuel** : le langage du corps (les gestes, mouvements et postures) et les expressions du visage (le regard, le sourire).

Albert Mehrabian[1] a mis en évidence ce qui se joue lors d'un premier contact pour notre interlocuteur.

Ainsi, lorsqu'une personne nous rencontre pour la 1re fois, elle attache une importance différente à ces 3 canaux :

- ✓ le verbal à hauteur de 7 % ;
- ✓ le vocal pour 38 % ;
- ✓ le gestuel pour 55 %.

Le vocal et le gestuel indiquent à l'autre le type de relation que nous voulons créer avec lui.

De cet apport, nous pouvons tirer un enseignement pour la collaboration transverse. Il est nécessaire de porter une attention renforcée à la cohérence de nos messages pour améliorer l'efficacité de notre communication. Les 3 canaux doivent être utilisés conjointement pour passer le même message.

3e clé : les niveaux de maturité des interlocuteurs

La prise en compte de la maturité de son interlocuteur permet d'affûter sa communication quelle que soit la situation de travail. Elle est particulièrement utile dans le cadre d'une relation transverse.

Nous ferons un zoom sur :

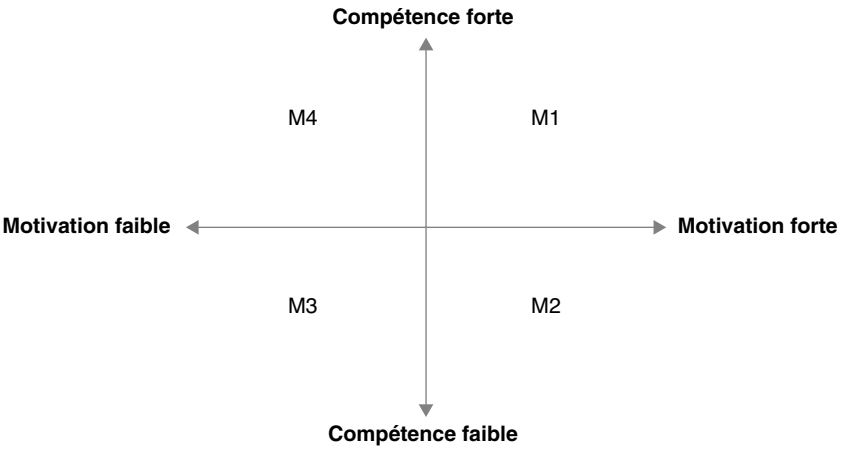
- ✓ la maturité professionnelle ;
- ✓ la maturité relationnelle.

1. Albert Mehrabian, chercheur à l'Université de Californie.

La maturité professionnelle

Elle est fonction des niveaux de compétence et de motivation d'une personne par rapport à une activité. Ces niveaux peuvent être chacun faible ou fort.

Figure 12.3 ■ Les niveaux de maturité professionnelle



On distingue ainsi quatre niveaux de maturité professionnelle :

- ✓ M1 : la personne est motivée et compétente.
- ✓ M2 : elle est motivée et peu compétente.
- ✓ M3 : elle est peu motivée et peu compétente.
- ✓ M4 : elle est peu motivée et compétente.

Le manager dispose de deux leviers.
Si la compétence est faible :

- ✓ Le manager devra faire des propositions pour amorcer la collaboration.
- ✓ Ensuite il sera intéressant qu'il questionne l'interlocuteur, qu'il lui fasse valider les options émises et s'assure qu'il n'y a pas de contre-indication.

Si la motivation est faible, le manager doit d'abord en comprendre les raisons et savoir s'il est en cause.

- ✓ Si oui, il doit identifier le besoin de l'autre.

✓ Si non, il lui faut chercher des leviers possibles pour débloquer la situation en faisant appel éventuellement à d'autres ressources.

Le manager pourra utiliser ces deux leviers de la façon suivante :

✓ Dans le cas M1, le manager pourra facilement envisager une collaboration.
✓ Dans le cas M2, il fera appel au premier levier : action sur la motivation.
✓ Dans le cas M3, il fera appel aux deux leviers, en veillant bien à amorcer le travail par le levier de la motivation.
✓ Dans le cas M4, il fera appel au second levier : action sur la compétence.

La maturité relationnelle

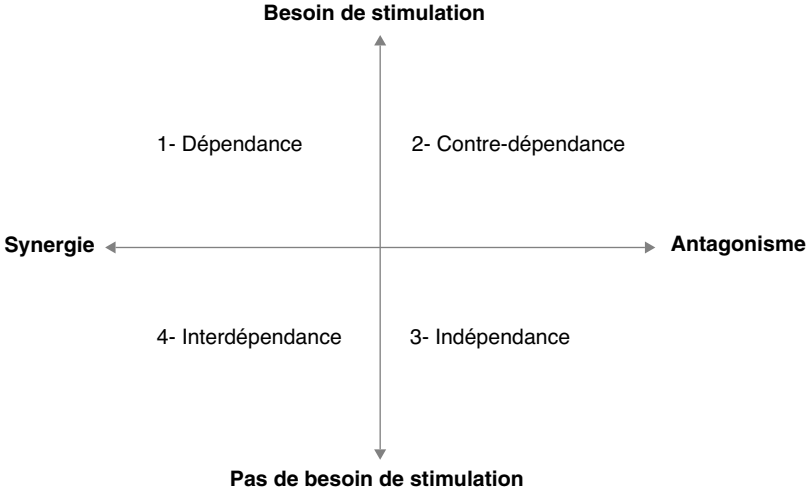
Elle fait référence au niveau de conscience de soi que possède une personne. Cette conscience de soi présente trois intérêts majeurs :

✓ elle permet d'engager des pistes de changement sur les comportements « limitants » ;
✓ c'est un moyen d'accéder à davantage d'informations sur le sujet de la collaboration ainsi qu'à des informations de meilleure qualité ;
✓ conséquence de ces deux dimensions, la personne va améliorer sa faculté à interagir.

La maturité relationnelle d'une personne conditionne sa façon d'entrer en relation. Plus elle est forte plus le contact pourra être de qualité. Pour trouver le bon niveau d'interaction, le manager en relation transverse va évaluer 2 facteurs :

✓ Le besoin de stimulation de l'autre qu'il détecte. Le manager doit-il agir pour que son interlocuteur s'implique dans l'action commune ?
✓ Le niveau de synergie présent d'emblée dans la relation. Le manager ressent-il un esprit de collaboration ou de compétition ?

Figure 12.4 ■ Les niveaux d'interaction



Le croisement de ces deux facteurs détermine quatre stades de maturité relationnelle : la dépendance, la contre-dépendance, l'indépendance et l'interdépendance.

- ✓ **Au 1er stade** : la dépendance, le manager est face à un interlocuteur qui s'affirme peu et a besoin d'être pris en charge. Il devra alors être moteur : faire des propositions et les faire valider, s'assurer de l'accord tout au long du processus. Une fois l'action engagée, le déroulement se fera de manière conjointe.
- ✓ **Au stade 2** : la contre-dépendance, la personne commence à s'affirmer, mais le fait le plus souvent dans l'opposition. Le manager devra continuer à être moteur. Il devra en outre être vigilant pour intégrer cette attitude « rebelle », de manière constructive.
- ✓ **Au stade 3** : l'indépendance, la personne est en capacité de faire des choix seule, mais elle est peu portée à composer avec la différence. La difficulté ici pour le manager sera de trouver le terrain de collaboration possible et les enjeux positifs pour l'autre.
- ✓ **Au stade 4** : l'interdépendance, l'interlocuteur n'a pas besoin d'être poussé pour agir car il en a les moyens. Comme il intègre dans ses choix d'autres réalités que la sienne, il se place naturellement dans une relation de collaboration.

4e clé : les mondes professionnels

Pourquoi des personnes fonctionnent-elles bien ensemble ou pas ? Pourquoi face à une situation, y a-t-il a autant de ressentis et d'actions différents ?

Les travaux de Boltanski et Thévenot[1] apportent un éclairage sur ce qui rapproche ou sépare les personnes.

Ils ont identifié sept mondes différents. Chaque monde se caractérise par des similitudes comportementales, une prévisibilité d'une situation à une autre et des principes communs qui les structurent (règles, normes et conventions spécifiques) :

- ✓ Le monde de l'inspiration tout entier tourné vers l'œuvre originale et le génie créateur.
- ✓ Le monde domestique, attaché à des traditions familiales et sociétales.
- ✓ Le monde marchand, dans lequel les notions de compétition et de concurrence dominent.
- ✓ Le monde de l'opinion, sensible à l'audimat et aux facteurs d'image.
- ✓ Le monde industriel qui parle technique, performance, investissement, retour sur investissement et valorise avant tout l'efficacité.
- ✓ Le monde connexionniste, tourné vers les nouvelles formes d'organisations, souples, mouvantes et qui cultive un esprit d'adaptabilité, de partage et de changement permanent.
- ✓ Le monde civique qui valorise les instances collectives.

Le tableau 12.1 détaille les caractéristiques de ces sept mondes.

1. L.Boltanski, L.Thévenot, *De la justification, les économies de la grandeur*, Gallimard, 1991.

Tableau 12.1 ■ Les sept mondes de Boltanski et Thévenot

	Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Marchand	Industriel	Connexionniste
Ce qui est important	L'insolite	La tradition	Le fait d'être vu	L'engagement collectif	Le CA, la marge	La performance	Le réseau
Ce qui est jugé médiocre	La routine	La vulgarité	Être ignoré ou banal	L'individualisme	Perdre	L'inefficacité	Le manque d'adaptation
Comment les personnes se voient	Des artistes	chacun à sa place	Des vedettes	Une collectivité	Concurrents ou clients	Des professionnels	Des coopérants
À quoi, accordent-elles de l'importance	L'esprit le corps	La préséance	Les marques	La loi	La richesse	Les moyens	l'agilité pour réussir
Que faut-il faire pour en faire partie	Être prêt à prendre des risques	Être dans le devoir	Renoncer au secret	Renoncer à l'individualité	Opportunisme	Investissement	Adaptation
Les valeurs fortes	L'imaginaire l'introspection	Le bon sens	La présence	La justice	Le marché	Le travail	La richesse des idées et le partage

Ainsi chaque métier, chaque service, chaque organisation, chaque entreprise grâce à ces fondements fédérateurs va développer chez ses membres un sentiment de proximité et une plus grande aisance pour concrétiser des résultats dans leur « monde ».

À l'inverse lorsqu'il n'y a pas d'appartenance commune, ce facteur peut expliquer des difficultés :

- ✓ Si le monde marchand apprécie un rapport au temps très court, le monde industriel va intégrer le long terme.
- ✓ Si le monde civique met en avant la dimension collective, le monde de l'opinion va privilégier l'individu qui se démarque, la « vedette ».
- ✓ Et que dire du monde domestique très attaché aux traditions face au monde de l'inspiration qui valorise l'imagination et la folie créatrice ?

Le tableau 12.2 détaille le regard critique que chaque monde porte sur les autres.

Aussi lorsque le manager interagit en transversal, il est en contact avec tous les mondes, même ceux dont il est éloigné. Ces tableaux vont l'aider à :

- ✓ analyser les caractéristiques de ses interlocuteurs (à quel monde appartiennent-ils ?) ;
- ✓ éclairer les blocages et les résistances ;
- ✓ faire tout pour s'adapter à l'autre et notamment veiller à utiliser son langage ;
- ✓ évoluer ensemble vers des repères communs.

5e clé : l'analyse du contexte

Une analyse fine du contexte permet d'optimiser le temps d'échange. Elle consiste en l'observation de ce qui se joue dans la situation d'interface, pour soi-même et pour l'interlocuteur.

Tableau 12.2 ■ La critique des mondes entre eux

Critiques du monde de /sur	Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Marchand	Industriel	Connexionniste
Inspiration		Le laisser-aller L'imprévisibilité La spontanéité	La fausse profondeur Ignorer l'opinion d'autrui	Le bouillonnement créateur	Manque de sang-froid	Improvisation Côté brouillon	L'indépendance Le changement d'idées
Domestique	Les habitudes Les principes		La discrétion La hiérarchie	Le paternalisme Les habitudes Le copinage	Les préjugés, Les traditions Les relations personnelles	Le petit chef, Les particularismes	Leurs prérogatives
Opinion	Les apparences Les mondanités Les signes extérieurs	Manque de discrétion Se donner en spectacle		Interdire les sondages en période électorale	Snobisme	Le produit de luxe	Le vedettariat sans lien pour le promouvoir
Civique	Le trop de collectif (l'État)	L'irresponsabilité de tout un chacun	La banalité des personnes		Le trop collectif	Les procédures administratives, Le coût de la politique sociale	La rigidité des règles
Marchand	L'intérêt La place de l'argent	La logique de l'argent	La publicité et les relations pour vendre	L'individualisme		Les caprices du marché, la pression client et concurrence	Les relations court terme
Industriel	Le répétitif Les méthodes La logique	La mauvaise qualité des produits standards, La perte des vrais savoirs faire	La spécificité technique, mal expliquée	La bureaucratie Le manque de démocratie	La rigidité La technocratie		Les procédures
Connexionniste	Tenir compte d'autrui	Le manque de hiérarchie	Le tout réseau et l'absence d'existence par soi-même	Pas assez réglementé	Le temps pour aller au consensus	Le manque de contrôle	

Deux outils vous aideront dans cette analyse :

- ✓ la grille de préparation ;
- ✓ la cartographie des acteurs.

Nous utiliserons, un modèle de questionnement qui s'inspire de l'analyse sociologique de Crozier et Friedberg[1]. Il s'agit de comprendre ce que chacun va retirer de la rencontre.

Ce travail amont permet une meilleure prise en compte de la situation, mais il ne faut s'y enfermer lors des rencontres et savoir maintenir ses qualités de dialogue et d'écoute.

La grille de préparation

Il s'agit de mener une réflexion sur soi et ses interlocuteurs sur les thèmes suivants :

- ✓ l'objectif poursuivi au cours de la collaboration ;
- ✓ les impacts positifs et négatifs potentiels de la collaboration pour chacun ;
- ✓ les ressources que chacun pourrait mettre à disposition de l'autre ;
- ✓ les zones de blocage possibles ;
- ✓ les zones d'accord ;
- ✓ les marges de manœuvre.

Tableau 12.3 ■ Exemple de grille de préparation

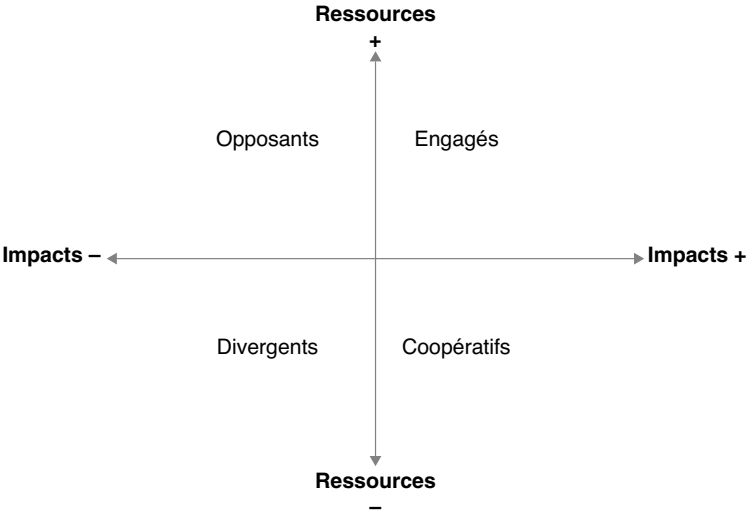
	Moi	Mes interlocuteurs
L'objectif		
Les impacts positifs		
Les impacts négatifs		
Les ressources		
Les zones de blocages possibles		
Les zones d'accord		
Les marges de manœuvre		

1. M. Crozier, E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, 1981.

La cartographie des acteurs

On déduit, de cette analyse, le positionnement de chacun des acteurs du projet sous forme d'une cartographie. Cette cartographie aidera à une bonne coopération grâce à la compréhension de la position de chacun des acteurs.

Figure 12.5 ■ Cartographie des acteurs



6e clé : le contrat et la confiance

En définitive, deux dimensions sont fondamentales pour coopérer : un cadre commun clair et des relations de qualité.

Un processus commun : le contrat

Il présente de nombreux intérêts :

- ✓ s'obliger à introduire de la rigueur et de l'efficacité dans la manière de travailler ;
- ✓ définir et formaliser les moyens que l'on va mettre en œuvre ensemble ;
- ✓ intégrer les diversités présentes ;
- ✓ se donner une occasion d'installer la coopération.

Tableau 12.4 ■ Guide pour établir le contrat

		Moi	Lui	Ensemble
Objectifs				Notre objectif commun
Données d'entrée	Attentes			Synthèse des données d'entrée
	Besoins			
	Contraintes			
Idées				Les solutions, décisions, plan d'action

Des relations de qualité : la confiance

La confiance est un des piliers des relations constructives. Elle nous permet de focaliser toutes les forces en présence. Pour le démontrer, faisons un test rapide.

TEST

- Pensez pendant quelques instants à une situation dans laquelle vous ne vous êtes pas senti en confiance, et notez comment vous vous êtes comporté.
- Qu'avez-vous fait ?
- Vous allez probablement consacrer une partie de vos ressources à vous rassurer et à vous protéger. Bref à faire autre chose que ce pour quoi vous rencontriez l'autre.

Projet et management hiérarchique

PRINCIPES CLÉS

- Le mode projet est devenu incontournable.
- Tout manager est nécessairement impliqué dans les projets comme contributeur, chef de projet, manager de contributeurs, voire manager de chefs de projet.
- Une bonne connaissance du mode de fonctionnement en projet s'impose.

Définitions des projets

Le mot « projet » s'est généralisé progressivement depuis les années 1990. Dans certains secteurs d'activités (ingénierie, informatique), il fait même partie intégrante de la culture d'entreprise depuis plus de quarante ans.

Le projet

Deux définitions du mot projet sont particulièrement porteuses de sens. La définition du *Dictionnaire de management de projet*[1] : « Un projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources. »

Cette définition met en exergue le fait qu'un projet est un ensemble d'actions, et non pas le résultat attendu lui-même. Ainsi quand un manager gère un projet, il gère des actions permettant de produire un résultat attendu.

Le projet s'inscrit dans un cadre de niveau supérieur : celui de la mission et de la stratégie de l'entreprise.

1. *Dictionnaire de management de projet*, 5è édition de l'AFITEP, AFNOR 2010.

Tableau 12.5 ■ Exemple d'objectif projet et de mission associée

Objectif de projet	Mission dans laquelle s'inscrit le projet	Stratégie de l'entreprise
Construire une usine de fabrication de pneumatiques au Brésil, d'une capacité d'un million de pneumatiques par an, dans un budget et un délai donné.	Prendre des parts de marché sur le marché MERCOSUR, au moment de son développement.	Assurer la place de leader mondial dans son activité.

La définition du *Guide du corpus des connaissances en management de projet*[1]: le projet est une entreprise temporaire initiée dans le but de fournir un produit, un service ou un résultat unique.

Pour le PMI, les 3 composantes majeures qui font le projet sont :

- ✓ **une entreprise**, à savoir un ensemble d'actions focalisées sur un objectif ;
- ✓ **temporaire**, donc limité dans le temps ;
- ✓ **unique**.

Le chef de projet

La définition du PMI est : « personne chargée par l'entreprise réalisatrice d'atteindre les objectifs du projet ».

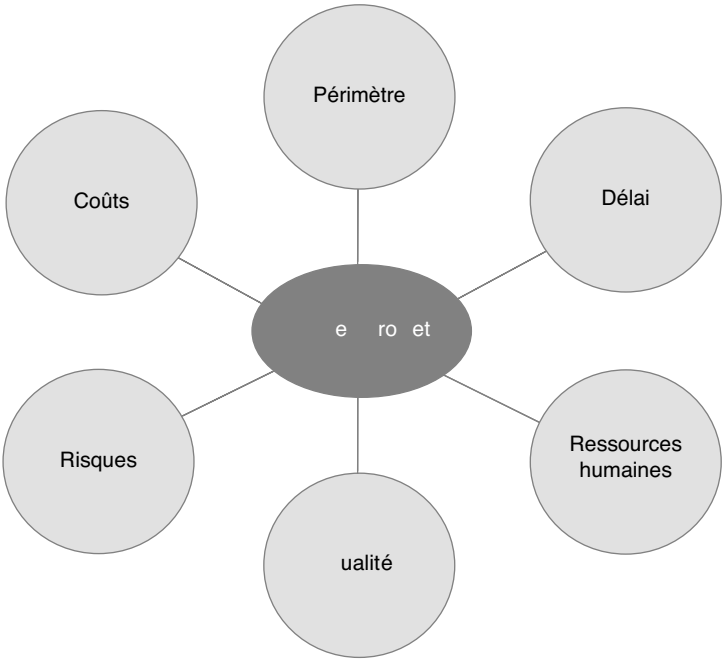
Le chef de projet est un équilibriste : sa mission consiste notamment à préserver en permanence les équilibres suivants :

- ✓ l'équilibre entre les 6 contraintes d'un projet : périmètre, délai, ressources humaines, qualité de la solution produite, risques et coûts ;
- ✓ l'équilibre entre des objectifs concurrents au sein du projet ;
- ✓ l'équilibre entre satisfaction des besoins des parties prenantes et conformité au plan de management du projet ;
- ✓ l'équilibre entre les efforts à faire pour produire la solution et pour contrôler l'avancement des travaux ;

1. *Guide du corpus des connaissances en management de projet*, 4e édition, Project Management Institute® (PMI®), 2008.

- ✓ l'équilibre entre la prise en compte de demandes de modifications et la tenue du plan de management initialement fixé ;
- ✓ l'équilibre entre les activités de projet et les activités récurrentes de l'entreprise.

Figure 12.6 ■ Les 6 contraintes d'un projet



Le commanditaire du projet

Selon le PMI, le commanditaire est « la personne ou le groupe qui fournit au projet les ressources financières, en liquidité ou en nature ». C'est aussi l'émetteur de la fiche de projet (parfois appelée charte du projet), qui fait office d'acte de naissance du projet.

Figure 12.7 ■ Plan type d'une fiche projet

Finalité – Objectifs – Besoins à satisfaire

• Finalité du projet - Intérêt pour l'organisation
  • Adéquation à la stratégie de l'organisation
  • Retour sur investissement
• Produit, service attendu
  • Description des exigences et des objectifs mesurables majeurs
  • Définition des critères de succès correspondants
  • Quelques grandeurs caractéristiques
  • Hypothèses prises pour lancer le projet

Organisation
• □om du chef de projet et niveau d'autorité • □om du commanditaire et de celui qui apposera la signature d'acceptation du projet

Contexte du projet
• Forces et faiblesses de l'organisation, menaces et opportunités inspirant le projet • □ontraintes externes identifiées et contraintes internes à prendre en compte • Dépendances externes, telles que normes, licences, brevets • Interfaces avec les autres parties intéressées dans l'organisation

Limites du projet
• □imites contractuelles, fonctionnelles, géographiques • Périmètre touché en termes de systèmes ou sous-systèmes

Risques	**Moyens alloués**
□ à □ risques immédiatement identifiables	• □udget • □acro planning limité aux jalons du projet

Le maître d'ouvrage

Le dictionnaire de management de projet le définit comme la : « personne physique ou morale pour le compte de qui l'objet du projet est réalisé. Il fixe les objectifs du projet en termes de coûts, délais et performances ».

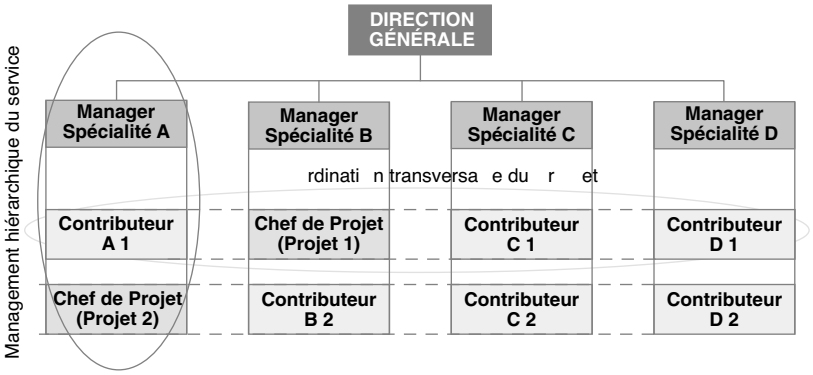
Les conséquences du management des projets sur l'entreprise

La décision de lancer des projets dans une entreprise conduit à la coexistence du fonctionnement hiérarchique traditionnel et d'un fonctionnement transversal.

L'organisation matricielle

Le fonctionnement le plus fréquent des projets dans l'entreprise est l'organisation matricielle. Elle se schématise de la manière suivante.

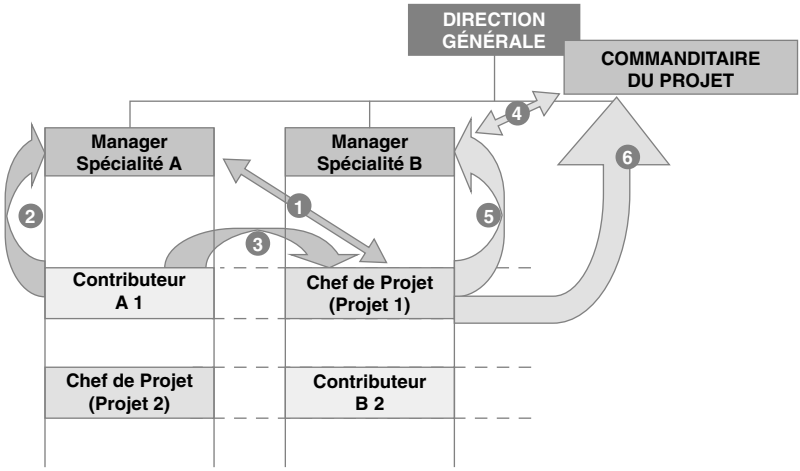
Figure 12.8 ■ L'organisation matricielle



Deux mécanismes de coordination sont alors en place :

- ✓ la coordination hiérarchique permanente et indépendante du rythme du projet ;
- ✓ la coordination transversale assurée par le chef de projet. Cette coordination, qui n'a pas la force de la ligne hiérarchique est essentielle en management de projet.

Figure 12.9 ■ Les mécanismes de coordination



Le schéma précédent fait apparaître deux triangles clés dans le management d'un projet.

Figure 12.10 ■ Triangle Chef de projet/contributeur/manager du contributeur

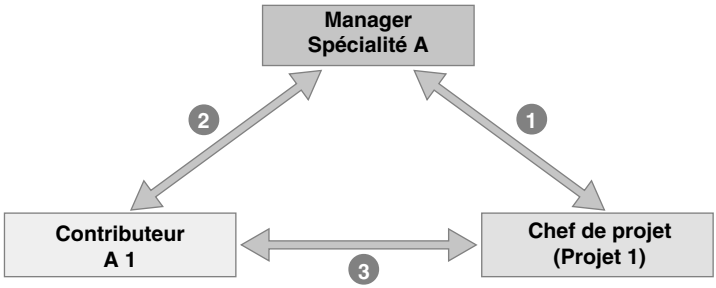
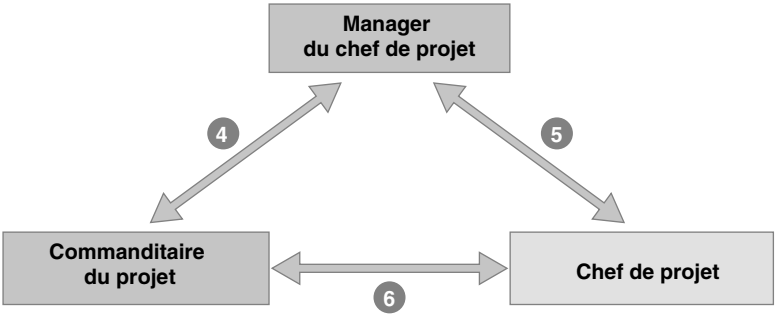


Figure 12.11 ■ Triangle Chef de projet/Commanditaire/Manager du chef de projet.



Ce triangle dissocie le rôle de manager du chef de projet de celui de commanditaire. Ce n'est pas toujours le cas, mais cette distinction mérite d'être faite.

1. Le chef de projet informe le manager du lancement du projet et lui fait part de son besoin de ressources disposant de compétences identifiées. Le manager prend en compte les besoins du chef de projet et identifie le ou les collaborateurs qui seront impliqués en fonction de leurs compétences et disponibilités.
2. Le manager informe son collaborateur du projet et de la contribution qui est attendue de lui. Il lui fixe son niveau d'autonomie sur le projet et lui indique les modalités de compte rendu qu'il devra opérer.
3. Le chef de projet informe le collaborateur de la contribution attendue. Il décrit précisément les livrables à réaliser. Il vérifie l'accord du collaborateur après que ce dernier ait évalué faisabilité technique, charge nécessaire et délai.
4. Le commanditaire du projet se rapproche du membre du comité de direction qui pourrait proposer le chef de projet le plus adapté à la mission. Le commanditaire explique les grandes lignes du projet et valide auprès du manager la pertinence des données métiers décrites. Le manager du chef de projet prend en compte la demande et identifie le chef de projet le plus adapté à la mission. Parmi les critères de choix, la motivation du chef de projet envisagée est à déterminante.

5. Le manager du chef de projet rencontre le chef de projet et l'informe de sa nomination et lui indique les enjeux du projet ainsi que le temps et la charge de travail qu'il va pouvoir mobiliser. Le chef de projet prend en compte les informations et indique si les estimations lui semblent réalistes. Une fois les données de départ acceptées par le chef de projet et son manager, le projet peut être lancé.
6. Le chef de projet peut alors solliciter un rendez-vous auprès du commanditaire, pour obtenir des précisions complémentaires et notamment l'intention de départ. En cas de prise de décision, c'est à cette intention de départ que le chef de projet pourra se référer.

Le manager, chef de projet

Établir les fondations d'un projet

Au démarrage du projet, le manager chef de projet dispose de la fiche projet décrite précédemment. Sa première préoccupation est de préciser et de rendre explicite l'ensemble des besoins à satisfaire.

Décrire les besoins à satisfaire

L'analyse fonctionnelle du besoin est une méthode générique qui permet de décrire de manière simple et claire l'ensemble des besoins à satisfaire. Elle s'appuie sur les principes suivants :

- ✓ travailler avec un groupe d'acteurs clés concernés par le projet ;
- ✓ planifier dès le départ une série de réunions de travail rapprochées pour produire très vite une vision partagée de ce à quoi le projet doit contribuer ;

- ✓ rédiger précisément les fonctions que devra remplir le livrable du projet. une fonction décrit ce que l'utilisateur attend du système à créer.

Le résultat final de cette démarche est le tableau d'analyse fonctionnelle (TAF). Ce tableau va être un des outils de pilotage du projet focalisé sur le contenu du projet. Il va permettre de vérifier que l'on atteint bien l'ensemble des performances demandées par les utilisateurs du projet.

Pour illustrer cette démarche, nous vous proposons ci-dessous un TAF détaillant les fonctions attendues d'un classeur à anneaux : maintenir un lot de feuilles et respecter l'environnement.

Ce tableau permet de vérifier tout au long du projet que ce qui est en cours de réalisation est bien adossé à une fonction demandée.

Définir et faire fonctionner un processus de traitement des modifications

Il est naturel qu'apparaissent des demandes supplémentaires ou des ajustements par rapport à la demande initiale.

La mise sous contrôle des demandes de modifications est un facteur clé de succès pour un chef de projet. Son objectif n'est pas de décourager les modifications, mais de prendre en compte les modifications qui apportent le plus de valeur.

Les caractéristiques de la mise sous contrôle sont :

- ✓ Toutes les parties prenantes (commanditaire et direction générale compris) doivent être informées de l'existence de cette mise sous contrôle et de l'obligation d'y faire passer toutes les demandes de modifications, quelle que soit leur origine.
- ✓ Toute modification doit être formalisée par une fiche de demande de modification.
- ✓ Toute partie prenante du projet peut proposer une demande de modification.
- ✓ Une fois la décision prise par le chef de projet, il devra en informer les parties prenantes et d'expliquer les motifs en cas de refus.

Tableau 12.6 ■ Tableau d'analyse fonctionnelle

Fonction	Critère	Moyen de mesure	Niveau	Limite d'acceptation	Flexibilité	État de la vérification
F1 : Maintenir un lot de feuilles dans un ordre donné	C1.1 : Nombre maximal de feuilles à maintenir	Protocole de test : avec un jeu de 400 feuilles neuves issues d'une ramette, et avec des feuilles usagées (déjà imprimées ou écrites)	400 unités, en 80 g/m²	360	F0 : non négociable	
	C1.2 : Hauteur maximale des feuilles	Règle graduée. Prise en compte de la plus grande hauteur mesurée sur la feuille	30,5 cm	30,3 cm	FL1 : très faiblement négociable.	
F2 : Respecter l'environnement	C2.1 : Proportion de matière recyclable					

Définir la gouvernance du projet

La gouvernance d'un projet s'appuie sur deux dispositifs incontournables. Ces deux dispositifs sont centraux aussi pour les managers de chefs de projet qui vont pouvoir ainsi garder un niveau de surveillance adapté aux enjeux du projet.

- ✓ Un comité de pilotage.
- ✓ Des règles explicites de franchissement des jalons du projet.

Le comité de pilotage est une instance de décision qui se réunit selon un calendrier généralement établi dès le début du projet.

Son rôle est de prendre en compte les informations d'avancement du projet et valider le plan d'actions à venir, décider sur des propositions instruites par le chef de projet et son équipe.

Il est composé du commanditaire du projet, du chef de projet, des chefs de département et de tout ou partie des managers déléguant des ressources au projet, d'un ou plusieurs membres du comité de direction.

Les règles de franchissement de jalons :

- ✓ Les livrables attendus au jalon sont-ils bien présents, et ont-ils bien été validés par le processus de validation propre au projet ?
- ✓ La performance mesurée dans la phase écoulée était-elle bien égale à la performance attendue ? Par exemple, a-t-on tenu le délai ? N'a-t-on pas consommé plus de ressources que prévu ?
- ✓ Le niveau de satisfaction des parties prenantes est-il suffisant ?
- ✓ Le niveau d'exposition aux risques a-t-il augmenté durant la phase précédente ? Est-il acceptable ?

Prévoir et organiser les travaux

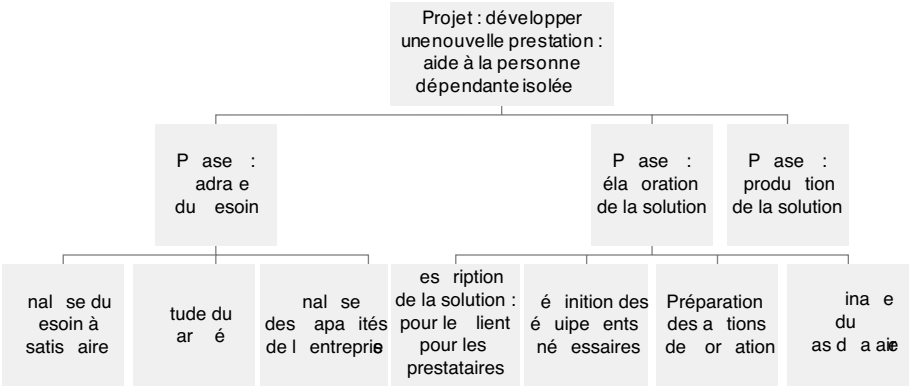
Définir l'organigramme des tâches

Le chef de projet doit faire établir la liste de tous les travaux à réaliser pour obtenir le résultat final attendu :

- ✓ Lister tous les livrables attendus.

- ✓ Lister tous les livrables intermédiaires nécessaires pour aboutir aux livrables finaux. Pour réaliser cette liste de la manière de la plus exhaustive possible, le chef de projet pourra :
  - – s'appuyer sur des projets analogues précédents ;
  - – s'inspirer de méthodes génériques publiées décrivant les procédés à mettre en place et les livrables nécessaires (par exemple, la méthode SCRUM dans les projets de systèmes d'informations, la méthode Stagegate® dans les projets de développement de nouveaux produits, etc.) ;
  - – solliciter l'ensemble des acteurs projet et leur hiérarchie, pour disposer de leurs compétences métier et de leur expérience.
- ✓ Organiser ces livrables dans un organigramme des tâches OT (appelé aussi WBS *Work Breakdown Structure*).

Figure 12.12 ■ Organigramme des tâches


Projet : développer une nouvelle prestation : aide à la personne dépendante isolée
P ase : adra e du esoin
P ase : éla oration de la solution
P ase : produ tion de la solution
nal se du esoin à satis aire
tude du ar é
nal se des apa ités de l entreprise
es ription de la solution : pour le lient pour les prestataires
é inition des é uipe ents né essaires
Préparation des a tions de or ation
ina e du as d a aire

Les avantages de l'utilisation d'un organigramme des tâches :

- ✓ La structuration en arborescence permet de mettre de l'ordre et de la lisibilité dans la liste des travaux à accomplir.
- ✓ L'organisation en arborescence fait apparaître les manques et les redondances dans les travaux déjà identifiés.

- ✓ Les différents niveaux de détail permettent une lecture plus ou moins détaillée.
- ✓ Le niveau le plus fin représente la maille de pilotage du projet. Chaque élément (lot de travaux) est géré par le chef de projet en collaboration avec le responsable du lot de travaux.

L'organigramme des tâches est le document fondateur du projet :

- ✓ Son élaboration engage totalement l'équipe projet dans son ensemble.
- ✓ Il formalise les savoir-faire de l'entreprise : chaque métier, chaque service apporte sa contribution. Les managers hiérarchiques des acteurs projet peuvent s'intéresser à l'organigramme des tâches et valider les travaux les concernant.
- ✓ Chaque tâche est affectée à un seul responsable, acteur projet ou parfois le chef de projet lui-même.

Définir le plan de route

L'organigramme des tâches sert de base à la création du planning (ou plan de route) du projet.

Certains enchaînements de tâches sont obligatoires et tombent sous le sens : Il est évident que l'on ne peut commencer la construction de la charpente d'une maison que lorsque les murs porteurs sont achevés.

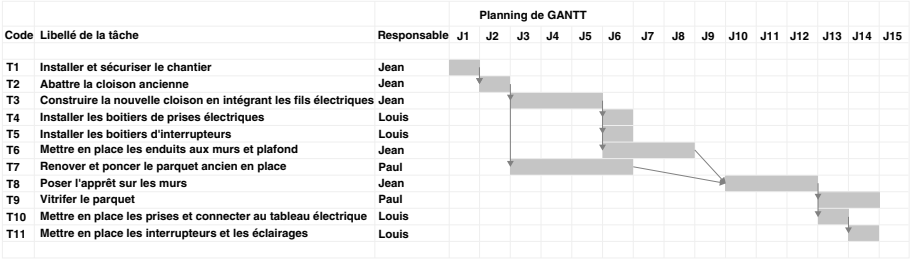
Tous les enchaînements obligatoires sont donc identifiés en premier lieu, par l'ensemble de l'équipe projet. Les différents métiers doivent être impliqués.

Puis, des enchaînements possibles, mais facultatifs sont ajoutés. L'objectif est de produire un chemin d'exécution complet, mettant en relation les travaux et permettant la réalisation de l'ensemble des tâches du projet. Cela conduit à un planning formalisé sous la forme d'un diagramme de Gantt fléché.

Les points clés de vérification du planning initial sont les suivants :

- ✓ L'ensemble des tâches est bien représenté.
- ✓ Chacun des membres de l'équipe projet sait précisément quand chaque tâche devra être déclenchée. Il ne reste donc plus de tâches dont on ne sait pas quand elles doivent être réalisées.

Figure 12.13 ■ Exemple de diagramme de Gantt fléché


Planning de GANTT
Code Libellé de la tâche Responsable J1 J2 J3 J4 J5 J6 J7 J8 J9 J10 J11 J12 J13 J14 J15
T1 Installer et sécuriser le chantier Jean
T2 Abattre la cloison ancienne Jean
T3 Construire la nouvelle cloison en intégrant les fils électriques Jean
T4 Installer les boitiers de prises électriques Louis
T5 Installer les boitiers d'interrupteurs Louis
T6 Mettre en place les enduits aux murs et plafond Jean
T7 Renover et poncer le parquet ancien en place Paul
T8 Poser l'apprêt sur les murs Jean
T9 Vitrifer le parquet Paul
T10 Mettre en place les prises et connecter au tableau électrique Louis
T11 Mettre en place les interrupteurs et les éclairages Louis

- ✓ Il n'y a pas de périodes dans le projet pendant lesquelles la sollicitation des équipiers projet est supérieure à leur capacité de production.
- ✓ Le planning n'est pas trop tendu : il reste des marges de temps laissé libre entre les tâches.

Faire valider et surveiller le plan de route

Le planning initial est un des documents clés du projet. C'est généralement le premier document produit à partir de l'organigramme des tâches du projet. Il mérite un processus de validation formel :

- ✓ Validation collective par toute l'équipe. Chaque membre de l'équipe projet valide formellement chacune des tâches dont il est responsable, et prend connaissance de l'ensemble du planning.
- ✓ Validation par chacun des hiérarchiques des acteurs, pour qu'ils prennent conscience de la charge de travail de leurs collaborateurs.

Le planning va être surveillé et mis à jour tout au long de l'exécution du projet :

- ✓ Les dates réelles d'exécution vont être intégrées dans le planning initial, qui va ainsi devenir le planning à date du projet.
- ✓ Périodiquement, ce planning va donc être mis à jour, avec de nouvelles estimations.

Obtenir l'engagement des contributeurs

Les points clés pour obtenir l'engagement de chaque contributeur :

- ✓ Expliquer le sens des travaux pour faire voir plus loin que le simple accomplissement de la tâche.
- ✓ Identifier avec le contributeur en quoi l'achèvement de la tâche est bien une partie de l'achèvement de ses objectifs personnels : développement de ses compétences, contribution à la réalisation d'une mission qui compte pour lui.
- ✓ Le faire participer à la construction des prévisions pour l'impliquer.
- ✓ Tenir compte de ses avis, même quand ils ne facilitent pas l'établissement des prévisions.
- ✓ Définir à l'avance le niveau de tension que va imposer le projet, pour que chacun comprenne le niveau de priorité qu'il doit affecter aux travaux du projet et le niveau d'énergie qu'il va déployer dans la réalisation des travaux.
- ✓ Vérifier que les contributeurs vont bien disposer du temps nécessaire pour effectuer les tâches avec le soutien de leur hiérarchie.
- ✓ S'assurer que les contributeurs ne risquent pas d'être happés par un autre projet en parallèle. Ce point doit être vérifié avec eux.

Exécuter le projet

Lancer et valider les travaux

La production des livrables attendus ne peut se faire sans une orchestration des travaux prévus. L'exécution du projet consiste à :

- ✓ Lancer chacun des travaux identifiés au bon moment :
  - L'ensemble des données en entrée de ces travaux est bien disponible pour effectuer le lot de travaux considéré.
  - L'acteur prévu (ou les acteurs prévus) est bien disponible pour produire les livrables attendus.
  - Aucun problème survenu par ailleurs sur le projet ne remet en cause l'exécution de ce lot de travaux et la production du livrable associé.

✓ Valider les résultats des travaux réalisés :
  – Le résultat a été validé par l'autorité en charge de la validation (cellule de validation, chef de projet, pair identifié lors de l'identification de la tâche,…). L'implication du manager de l'acteur projet peut s'avérer déterminante dans la validation des livrables car il possède la compétence métier nécessaire.
  – Les livraisons ayant des écarts par rapport à l'attendu ont bien été acceptées soit en l'état, soit sous réserve d'un plan de corrections à réaliser dans un délai donné.
  – L'ensemble de la documentation associée a bien été produit.

✓ Obtenir les décisions quand il le faut, auprès des parties prenantes autorisées.
  – Certaines situations font constater des écarts importants par rapport à ce qui était prévu. Cela peut nécessiter des actions complémentaires non prévues pouvant entraîner des dépenses supplémentaires ou des dérives de délais.
  – Dans d'autres cas, l'apparition d'un risque majeur peut faire peser une menace sur la capacité à produire les bénéfices attendus par le projet.

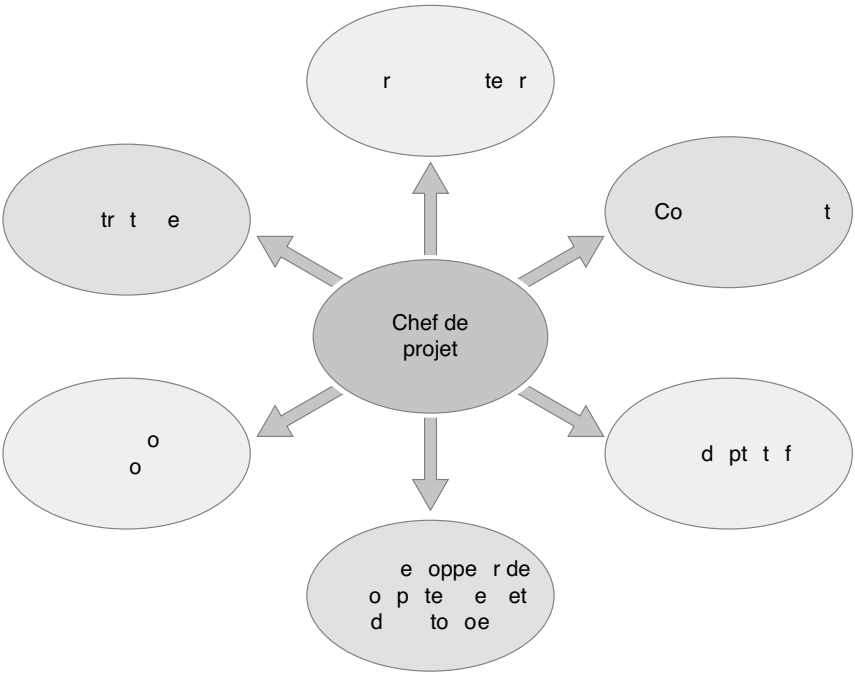
La posture de manager de projet

Endosser la responsabilité d'un projet requiert un changement de posture au quotidien et dans l'action. Le manager nouvellement nommé chef de projet doit rester vigilant sur 6 axes majeurs :

✓ Organisateur, pour identifier, mobiliser puis mettre en mouvement un ensemble d'acteurs d'origine et d'intérêt différents.
✓ Communiquant, pour expliquer à la totalité des parties prenantes l'objectif du projet et le procédé choisi pour l'atteindre.
✓ Adaptatif et flexible, pour savoir passer de la position de chef directif sur certaines phases du projet à la position de coach, quand l'équipe doit elle-même trouver ses solutions.

- ✓ Développeur de compétences et d'autonomie sur son projet, pour démultiplier son efficacité et donner envie aux acteurs de donner le meilleur d'eux-mêmes.
- ✓ Vision « glocal » (globale et locale) : toujours capable de disposer d'une vue d'ensemble sur son projet et si besoin de faire un zoom sur une partie spécifique du projet qui mérite de l'attention.
- ✓ Stratège, pour orienter l'action sur des zones de moindre résistance, sans pour autant lâcher sur l'essentiel qui fera le succès du projet.

Figure 12.14 ■ Les 6 axes de vigilance du chef de projet



Clore le projet : les différents cas de clôture

La clôture de projet est le minimum attendu par le commanditaire du projet et par le chef de projet.

La clôture nominale du projet

Elle intervient quand les livrables attendus sont produits et validés, et quand l'ensemble des activités associées à la clôture sont achevées.

On liste généralement les activités de clôture suivantes :

- ✓ Les réserves associées à la validation des livrables sont-elles traitées dans un plan de levée de réserve ?
- ✓ Les commandes passées auprès des fournisseurs ont-elles toutes été soldées (validation des livraisons, validation des factures, paiement réalisé) ?
- ✓ Les coûts réels ont-ils été comparés aux coûts prévisionnels du début du projet ?
- ✓ Les délais réels du projet ont-ils été comparés aux délais prévisionnels ?
- ✓ Le calcul prévisionnel de rentabilité réalisé en fin de projet diffère-t-il de celui qui avait été élaboré en début de projet ?
- ✓ L'ensemble de la documentation du projet a-t-elle été rangée et sauvegardée ?
- ✓ Les ressources affectées au projet ont-elles été toutes convenablement et définitivement désengagées du projet ?

La clôture par désalignement du projet

Un projet peut être parfaitement conforme à son plan de route et pourtant être arrêté. En effet, si le projet perd sa raison d'être, il convient de savoir l'arrêter au plus vite. Plusieurs cas de figure peuvent être à l'origine de cette situation :

- ✓ L'entreprise change de stratégie, et le projet n'apporte plus de contributions à la nouvelle stratégie. Si les conséquences de son arrêt sont supportables (frais de dédit limité, possibilité de récupérer tout ou partie des investissements déjà réalisés), il est préférable d'arrêter le projet au plus vite.

✓ Un événement externe modifie certains choix structurants du projet. Par exemple le projet avait pris comme hypothèse la disponibilité d'une technologie donnée. Cette technologie s'avère indisponible et déjà remplacée par une autre plus performante. Il est alors pertinent de procéder à la clôture du projet et au lancement d'un nouveau projet avec cette nouvelle hypothèse.

La clôture pour cause de dérive létale du projet

Les cas de dérive dans les projets sont très fréquents. Le niveau de dérive est parfois tel que les fondamentaux du projet sont remis en cause. Par exemple : il ne sera jamais possible d'atteindre les objectifs de rentabilité ou bien il ne sera jamais possible de produire une solution satisfaisante pour l'utilisateur final, etc.

Rares sont les chefs de projet qui proposent d'arrêter le projet. Leur manager hiérarchique peut alors jouer un rôle prépondérant en prenant acte des dérives majeures et en proposant l'arrêt des projets en perdition.

Bilan de projet – ROI[1]

Le bilan de projet est vraisemblablement l'activité la plus évoquée par les chefs de projet, mais aussi la moins réalisée.

Un constat : en fin de projet, les équipes se dissolvent, avant même que l'ensemble des enseignements du projet ait pu être formalisé. Or, il est nécessaire de capitaliser les informations produites pendant le projet pour pouvoir les ré-exploiter aisément et éviter de reproduire systématiquement les mêmes erreurs.

Le plan type d'un document de capitalisation s'organise en 5 parties.

La fiche d'identité du projet

Les données à y faire figurer sont :

✓ La présentation du projet, de ses objectifs et des bénéfices attendus. La date de début et de fin de projet et l'enveloppe budgétaire définie initialement.

1. Return On Investment ou retour sur investissement.

- ✓ La description des produits livrés et le niveau de satisfaction des utilisateurs pour chacun de ces livrables.
- ✓ La liste des personnes et structures impliquées dans le projet : équipe projet, comité de pilotage, fournisseurs, partenaires,…

Bilan quantitatif de la réalisation

Il s'agit de faire le bilan entre les prévisions initiales et les données réelles en fin de projet. Un écart final n'est pas forcément une erreur de pilotage, tant que ces écarts ont été gérés au fil de l'eau, et soumis au processus de maîtrise des modifications.

Tableau 12.7 ■ Bilan des délais

Phases	Date prévue	Date réelle	Commentaires

Tableau 12.8 ■ Bilan des coûts

Nature de coûts	Prévu	Réalisé	Commentaires

Tableau 12.9 ■ Bilan de la performance

Fonctions et critères	Niveau prévu	Niveau réalisé	Commentaires

Tableau 12.10 ■ Bilan de la satisfaction globale des parties prenantes

Parties prenantes	Satisfaction : niveau et faits significatifs relatifs aux résultats et à la relation interpersonnelle

Bilan qualitatif de la réalisation et leçons à tirer

L'analyse des chiffres, même si elle est incontournable, ne suffit pas. En effet, il est capital de recueillir le retour d'expérience de la part des membres de l'équipe projet.

Les données synthétisées portent sur :

- ✓ l'analyse points forts/points à améliorer dans la prévision et l'exécution du projet ;
- ✓ la liste des enseignements tirés du projet et des suggestions d'amélioration.

Le bilan de fin de projet est le dernier document collectif de l'équipe projet. Pour qu'elle ait tout son poids, elle doit être établie par tous les acteurs projet, représentant chacun des métiers impliqués.

Bonnes pratiques à disséminer et écueils à éviter

Le fonctionnement d'un projet est à la fois producteur de valeur ajoutée pour le client et producteur de connaissance et d'habilité collective pour l'entreprise.

Les enseignements du projet portent sur :

- ✓ les bonnes pratiques à disséminer ;
- ✓ les écueils à éviter.

Certains des enseignements du projet méritent d'être généralisés à l'ensemble de l'entreprise. Même s'ils sont rares, il est capital de les identifier, de les décrire de manière décontextualisée du projet et de les faire partager au sein de l'entreprise.

La difficulté majeure de la dissémination des bonnes pratiques et de mise en garde des écueils est qu'il n'existe que rarement une struc-

ture supérieure de validation qui lui donnerait la légitimité nécessaire. Le manager hiérarchique du chef de projet peut jouer le rôle de sponsor et organiser des réunions de partage « interprojets » pour augmenter l'efficacité du système projet au niveau de l'entreprise.

La question ultime : a-t-on envie de recommencer ?

Comment évaluer la réussite d'un projet ? C'est une question à laquelle il convient de ne pas donner de réponses simplificatrices.

Bien évidemment, la production des bénéfices attendus est l'élément déterminant, bien avant la tenue des coûts, des délais et de la performance des livrables. Et, quand tout ceci est sous contrôle, quel est l'élément ultime du succès d'un projet ? Cela concerne le volet humain du management de projet. Il se cerne en apportant les réponses aux questions suivantes : Dans quel état l'équipe s'est-elle séparée ? Est-ce une équipe fière d'avoir participé à l'aventure ? Est-ce une équipe riche des connaissances produites et partagées ? Est-ce tout bonnement une équipe qui a envie de recommencer ?

Il est en effet critique pour une entreprise de savoir réussir ses projets. Et il est critique pour une entreprise de savoir réussir *durablement* ses projets.

☒

Les organisations traditionnelles en services silotés ont vécu. Les managers doivent à présent développer des compétences nouvelles : une agilité relationnelle et une intelligence du fonctionnement en mode projet.

Chapitre 13

Optimiser son efficacité relationnelle

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Pourquoi la connaissance de soi permet-elle de gagner en efficacité ?
- Comment développer des comportements plus efficaces y compris dans un environnement interculturel ?
- Comment être plus performant en situation de négociation ?
- Comment prévenir et gérer les conflits ?

► MIEUX SE CONNAÎTRE POUR GAGNER EN EFFICACITÉ

PRINCIPES CLÉS

- Nos attitudes et comportements induisent un certain type de relation avec les membres de l'équipe.
- Apprendre à moduler son comportement et à dépasser ses zones de rigidité permet de faciliter la communication et d'être plus efficace.

Développer sa souplesse comportementale pour être plus efficace

L'art du management consiste à « diriger »[1] les membres de l'équipe pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. Le facteur humain est donc primordial et passe par la relation personnalisée avec chaque membre de l'équipe.

La souplesse comportementale du manager devient la principale compétence à développer pour gagner en efficacité et faire gagner son équipe. Cette souplesse nécessite de bien se connaître et d'avoir le désir de progresser.

Au quotidien, nous avons tendance à adopter les mêmes comportements et attitudes qui agissent comme de vieux réflexes. La difficulté consiste à adopter d'autres comportements. Nous avons alors la possibilité de choisir :

✓ un comportement réflexe, parfois adapté, parfois limitant ;
✓ un comportement nouveau et plus approprié face à des personnes ou des situations qui nous paraissent difficiles.

Mieux se connaître grâce à l'analyse transactionnelle

L'analyse transactionnelle a été développée dans les années cinquante par Éric Berne, médecin psychiatre nord américain. Il s'agit d'une théorie de la personnalité et des relations humaines qui s'est

1. Dans le sens de donner une direction.

largement répandue en Occident au cours de ces trente dernières années. Elle est composée d'outils pratiques qui peuvent aider les managers à :

- ✓ mieux se connaître et identifier points forts et points faibles ;
- ✓ mieux connaître et comprendre les autres ;
- ✓ être bien avec eux-mêmes et avec les autres ;
- ✓ trouver des pistes concrètes pour gagner en souplesse comportementale.

Deux outils de l'analyse transactionnelle sont particulièrement utiles dans cette optique :

- ✓ les états du Moi ;
- ✓ les positions de vie.

Les états du Moi

Cet outil nous permet de comprendre le fonctionnement de notre personnalité et son influence sur notre comportement lors de nos échanges avec les autres.

D'après Éric Berne, notre personnalité fonctionnerait comme si elle était composée de trois parties distinctes, les trois états du Moi : le parent, l'adulte et l'enfant.

Nous utilisons un état du Moi spécifique en fonction d'une activité ou d'un mode relationnel particulier. Par exemple, nous pouvons démarrer un entretien avec un collaborateur en lui rappelant des procédures qu'il n'utilise pas, puis nous lui demandons où il en est de ses objectifs, enfin nous terminons l'entretien en plaisantant sur un mail un peu grivois qui a circulé dans le service. Au cours de cet entretien nous sommes passés par trois états du Moi :

- ✓ le parent, lorsque nous évoquons les procédures à appliquer ;
- ✓ l'adulte quand nous lui posons des questions sur ses objectifs ;
- ✓ l'enfant quand nous plaisantons.

Dans notre vie quotidienne, nous passons constamment d'un état du Moi à l'autre. Toutefois, dans certains cas, nous paraissons comme « bloqués » dans un état du Moi. Par exemple, à l'occasion d'une situation tendue, nous nous bloquons sur nos préjugés alors que nous devrions prendre du recul ou avoir un peu d'humour.

Pour mieux comprendre ces principes de base, nous allons, dans un premier temps, repérer la structure des états du Moi puis, dans un second temps, les fonctions propres à chacun. Chacune de ces fonctions peut être plus ou moins bien régulée.

La structure des états du Moi

L'état parent

L'état parent est le siège de nos croyances, de nos valeurs, de nos modèles, de nos opinions, de nos jugements, des règles et des normes. Son contenu nous a été transmis par des personnes importantes pour nous ou a été intégré à la suite d'expériences personnelles. Il est le domaine de l'appris. Le parent est l'aiguille de notre boussole interne qui nous permet de reconnaître ce qui est bon ou mauvais, bien ou mal. Il est aussi notre histoire passée, ce que nous en avons retenu et la vision des grandes lignes de notre futur tel que nous le rêvons pour nous-même et nos proches. Le parent est là pour nous guider, nous protéger, nous permettre d'avancer avec des certitudes mais aussi pour nous faire douter, nous limiter ou nous interdire certains choix.

Nous sommes dans le parent à chaque fois que nous utilisons des mots ou des expressions tels que : *il faut, c'est important de, il serait bon, je devrais, c'est bien, c'est mal, faites-moi confiance, vous ne devriez pas, c'est interdit, c'est dangereux, je ne dois pas, toujours, jamais, c'est ainsi et pas autrement, vous pouvez compter sur moi…*

Nous utilisons le parent pour :

- ✓ donner une opinion ;
- ✓ imposer une idée ;
- ✓ aider une personne ;
- ✓ donner des conseils ;
- ✓ rappeler des normes ;
- ✓ sanctionner ;
- ✓ faire un reproche ou féliciter,…

L'état adulte

L'état adulte est le siège de notre capacité à réfléchir, à prendre de la distance et à prendre des décisions. Il intègre de nombreuses compétences : analyse, synthèse, déduction, logique, abstraction, anticipation. Il est le domaine du pensé. Il nous permet de traiter les problèmes et de prendre nos décisions. C'est l'état du Moi de la gestion de conflit et de la prise de recul ; il nous permet de nous distancier et de prendre de la hauteur grâce à son objectivité et à l'analyse des faits.

Nous sommes dans l'adulte à chaque fois que nous utilisons des expressions ou des mots tels que : *pourquoi, comment, combien, qui, lequel, à votre avis, que pensez-vous de ? quelle décision avez-vous prise ? quels sont les moyens dont vous disposez ? quels sont les faits ? je vais y réfléchir, voici ce que je vous propose*,…

Nous utilisons l'adulte pour :

- ✓ poser des questions ;
- ✓ reformuler ;
- ✓ écouter ;
- ✓ évaluer le pour et le contre, les avantages et les inconvénients ;
- ✓ planifier ;
- ✓ recueillir de l'information ;
- ✓ choisir la solution la mieux adaptée face à une situation,…

L'état enfant

L'état enfant est le siège de nos besoins, de nos désirs, de nos sensations, de nos sentiments. Il est le domaine du ressenti.

L'enfant est la mémoire de tout ce qui nous est agréable, désagréable, sympathique, antipathique, sécurisant, dangereux. Il réagit immédiatement à toute situation de manière émotionnelle. Il peut provoquer des réactions physiologiques en cas de troubles : rougeur, accélération du rythme cardiaque, bâillement, bégaiement,… l'enfant est également le siège de la socialisation, de l'impulsivité et de la créativité.

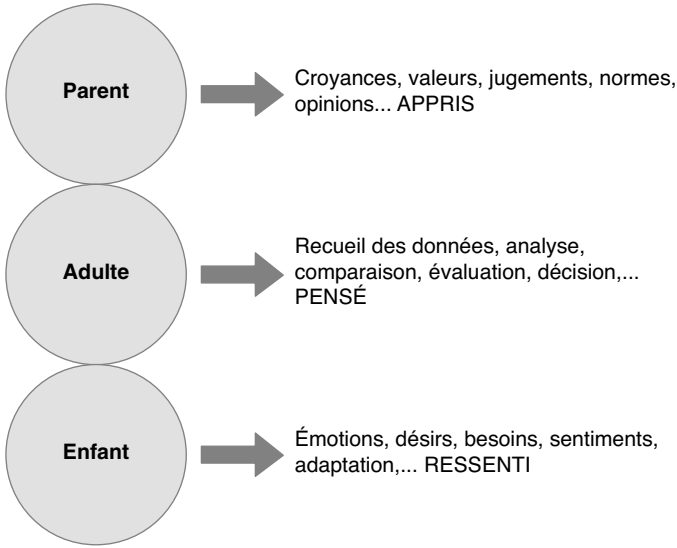
Nous sommes dans l'enfant à chaque fois que nous utilisons des mots ou des expressions tels que : *super, génial, je suis* OK, *eurêka,*

j'aime, je déteste, c'est chouette, y'en a marre, j'peux pas le sentir, na ! ras le bol ! formidable…

Nous utilisons l'enfant pour :

- ✓ éclater de rire ;
- ✓ se laisser aller à la gourmandise ;
- ✓ s'interdire de parler ;
- ✓ se ronger les ongles ;
- ✓ baisser la tête ;
- ✓ être en colère ;
- ✓ siffloter ou chanter,…

Figure 13.1 ■ Les états du Moi



Les fonctions bien régulées de l'état parent

Il existe deux fonctions essentielles du parent : la fonction normative et la fonction nourricière.

Le parent normatif

Il se met en action à chaque fois que nous devons transmettre des normes, des règles, des procédures, des droits et des devoirs. Il veille à ce que chaque membre de l'équipe travaille dans un cadre sécurisant où les limites sont clairement établies.

Le manager normatif est fiable et explicite. Il énonce les règles clairement et simplement. Il est prêt à expliquer ces règles et à créer des zones de souplesse si nécessaire.

Exemple : « Vous devez appliquer cette procédure parce que… » « Je vous rappelle que vous avez 24 heures pour me rendre votre travail… » « Il est important que nous soyons tous mobilisés pour atteindre cet objectif… »

Le parent nourricier

Il se met en action pour répondre à une demande d'aide, à réconforter si besoin et à être disponible. Il accorde des permissions à lui-même et aux membres de l'équipe. Il sait trouver le mot juste pour réconforter ou motiver.

Le manager nourricier développe et respecte l'autonomie des membres de son équipe. Il respecte aussi ses propres limites et besoins.

Exemple : « Si vous avez besoin d'aide, vous pouvez compter sur moi », « Qu'est-ce qui pourrait vous aider pour atteindre vos objectifs ? » « Cette fois-ci, je lâche tout et je pars en week-end pour me détendre. »

Un bon équilibre entre ces deux fonctions permet au manager d'être à la fois aidant et cadrant pour les membres de son équipe et pour lui-même.

Les fonctions mal régulées de l'état parent

Mal régulés, ces comportements deviennent rigides ou limitants. Le parent normatif se transforme en persécuteur ; le parent nourricier en sauveur.

Le parent persécuteur

Il se rigidifie par rapport à lui-même et à l'autre. Il est autoritaire, critique, menaçant, humiliant parfois. Il nous empêche de lâcher prise quand il le faudrait, il nous pousse à bout ou pousse l'autre à bout. Les règles qu'il applique ou fait appliquer sont trop exigeantes, difficiles à mettre en place, arbitraires et souvent inutiles.

Exemple : « Il n'est pas question que je vous accorde une minute de plus. » « C'est comme ça et pas autrement. » « Vous ne comprenez vraiment rien ! » « Vous êtes des bons à rien » « Remue-toi ! »

Le parent sauveur

Il se caractérise par sa volonté de trop vouloir faire pour les autres voire de faire à leur place. Il créé des liens de dépendance et se donne une place excessive dans l'équipe. Le parent sauveur empêche l'autonomie des personnes qui se sentent parfois étouffées et ne peuvent développer leurs compétences. Il fonctionne à l'affectif et passe beaucoup de temps à rendre des services aux uns et aux autres au détriment de l'atteinte de ses objectifs personnels.

Exemple : « Surtout ne bouge pas, je m'occupe de tout ! » « J'ai classé tes dossiers parce que j'ai vu que tu avais du retard. » « Si tu veux prendre une semaine de vacances en plus, je m'arrangerai pour décaler les miennes. » « Tu es fatigué, rentre chez toi, je termine ton travail. » « Que feriez-vous sans moi ? »

Tableau 13.1 ■ Comment être efficace avec l'état parent ?

Développer le parent normatif	**Développer le parent nourricier**
• Passer le temps nécessaire pour expliquer les normes, règles et objectifs. • S'assurer que vos messages sont clairs, sans ambiguïté et bien compris par tous. • En cas d'insatisfaction, faire des critiques ciblées et précises. Préciser ce que vous attendez. • Expliquer les raisons d'être des nouvelles normes, règles ou procédures. • Être souple avec soi-même et avec l'autre : il est parfois judicieux de faire des exceptions à la règle.	• Prendre le temps, au cours d'un entretien, de repérer les motivations de vos collaborateurs pour respecter leurs besoins. • Prendre du temps pour vous : faites-vous plaisir, retrouvez votre énergie, vos forces. • Être à l'écoute des membres de votre équipe tout en respectant les limites de chacun. • Aider les autres en cas de demande, ou aider à l'expression de la demande. • Être bienveillant, avec soi et avec autres.
Réguler le parent persécuteur	**Réguler le parent sauveur**
• Repérer les moments ou les personnes avec qui vous adoptez cet état du Moi. • Penser à respirer profondément et remettre à plus tard les critiques que vous souhaitez formuler à chaque fois que vous approchez de cet état du Moi. • Adopter le principe : tout peut être dit, tout peut être fait, à condition de se respecter et de respecter l'autre.	• Différencier le plaisir que vous éprouvez à donner et les besoins réels de l'autre. • Vérifier, avant de vous engager dans une aide si vous avez les compétences, le temps et l'envie d'y répondre. • Laisser aux collaborateurs le soin d'exprimer leurs demandes : ne les anticipez pas systématiquement. • Découvrir le plaisir de voir vos collaborateurs se débrouiller sans vous.

Les fonctions bien régulées de l'état adulte

L'adulte bien régulé nous permet de développer notre potentiel, de lever les difficultés relationnelles et de prendre le temps du recul et de l'analyse.

Les fonctions mal régulées de l'état adulte

Mal régulés, les comportements et les réactions de l'adulte deviennent excessifs. La personne oublie d'activer les fonctions des états enfant et parent. Le monde apparaît alors comme dénué d'émotions et de croyances : tout est possible, sans condition. C'est le cas de l'adulte technocrate.

L'adulte technocrate

Il se caractérise par son excès de recul et de maîtrise. Il paraît froid, distant et ne tient pas compte de l'impact émotionnel que provoquent ses propos et/ou son comportement.

L'adulte technocrate est détaché. Pour lui, tout problème peut s'analyser et tout changement peut être mis en place. Il suffit d'être clair sur la nature de la difficulté, les actions correctrices et les délais. La donne humaine et émotionnelle et la résistance aux changements ne rentrent pas dans son analyse.

Exemple : « Dans trois mois, le système de production sera opérationnel après avoir licencié 10 % de la maîtrise. » « La seule solution c'est de bloquer tout avancement et toute prime pendant au moins trois ans. »

Les fonctions bien régulées de l'état enfant

Il existe deux fonctions essentielles de l'enfant : la fonction enfant adapté et la fonction enfant libre.

L'enfant adapté

Il respecte son environnement professionnel et extraprofessionnel. Le manager qui utilise cette fonction est un modèle au niveau des normes et des procédures avec lesquelles il se sent en accord. Cette fonction n'a pas pour objectif de contraindre mais, au contraire, de prendre ce qu'il y a de meilleur pour vivre en société. Quand un manager n'est pas d'accord avec une nouvelle règle, il pose des questions et s'exprime à son sujet.

Exemple : « J'arrive à l'heure tous les matins. » « Je traverse sur les passages cloutés », « Avant de prendre la parole dans un groupe, je lève la main. » « Je respecte les consignes de sécurité de mon entreprise »…

L'enfant libre

Il se caractérise par sa capacité à exprimer tranquillement ce qu'il éprouve et à utiliser sa créativité. Le manager qui utilise cette fonction est authentique ; il aime qu'on lui parle « vrai » et que ses collaborateurs s'expriment librement. Il a de grandes capacités à utiliser sa créativité pour sortir des situations de crise et se permet de sortir de cadres imposés qui lui paraissent trop rigides. Pour son équipe c'est une personne créative, directe et passionnée.

Exemple : « Super ce nouveau projet, on va leur montrer ce qu'on sait faire ! » « J'en ai marre de bosser sur ce dossier, je vais me faire une pause. » « Alors, quand est-ce qu'on décide de se faire une superbouffe pour se remonter le moral ? »

Un bon équilibre entre ces deux fonctions permet à la fois au manager de respecter les règles et procédures de l'entreprise et d'exprimer ses émotions et sa créativité.

Les fonctions mal régulées de l'état enfant

Lorsque les fonctions de l'état enfant sont mal régulées, les comportements et les réactions deviennent excessifs : la fonction de l'enfant adapté se transforme soit en enfant soumis, soit en enfant rebelle, alors que la fonction de l'enfant libre se transforme en enfant tyrannique.

L'enfant rebelle

Il se caractérise par son hyperréactivité. Pour lui, le monde, l'entreprise ou son équipe est toujours source de troubles. L'enfant rebelle se sent attaqué, il voit des pièges partout. Il utilise son intelligence pour repérer ce qui ne va pas dans cette nouvelle loi, dans cette nouvelle directive, dans la demande particulière d'un responsable ou d'un collaborateur. Comme il se sent attaqué ou piégé, il réagit très souvent par de l'agressivité ou un « non » systématique. Il est particulièrement difficile à manager du fait de son impulsivité et de son opposition à toute forme d'autorité.

Exemple : « Encore une nouvelle procédure, ça ne m'étonne pas ils n'ont que ça à faire ! » « J'en ai marre de cette direction qui n'est même pas capable de déterminer des objectifs clairs. »

L'enfant soumis

Il se caractérise par son incapacité à réagir quand il le faudrait. La personne qui utilise ses fonctions est discrète, n'ose pas dire non et se plie à toutes les contraintes. Elle ne donne jamais son avis parce qu'elle a le sentiment que c'est inutile ou qu'elle n'a rien d'intéressant à dire. L'enfant soumis souffre : il se sent brimé, maltraité. Il manque de confiance en lui et peut se sentir anxieux ou dépressif.

Exemple : « Ça ne sert à rien de répondre, ils font ce qu'ils veulent. » « De toute façon je suis du même avis. » « C'est toujours à moi qu'il lance des piques. » « Attendre que ça passe, ne pas me faire remarquer, ne rien dire et partir discrètement. »

L'enfant tyrannique

Il se caractérise par son incapacité à se contrôler. Il peut dépasser les bornes et se soucie peu de l'effet produit par ses paroles et ses actes. Ses comportements sont inadaptés, voire antisociaux. Il est capable de tout pour obtenir ce qu'il veut, exige qu'on se plie à sa volonté et aime se mettre dans des situations à risque.

Quand un manager utilise cette fonction, il fait vivre un véritable cauchemar aux membres de son équipe : prêt à tout pour obtenir des résultats, il peut insulter les uns, terroriser ou humilier les autres. Pour ce genre de personnalité, tout est dans l'excès. La mise en danger est permanente.

Exemple : « Si vous n'êtes pas content, c'est pareil ! » « Je bosse avec une bande de bons à rien et j'en ai marre ! » « Avec moi, ça passe ou ça casse ! » « Un bon dépassement de vitesse sur l'autoroute, rien de tel pour être en forme ! »

Tableau 13.2 ■ Être efficace avec l'énergie de l'enfant

Développer l'enfant adapté • Se conformer aux règles et aux usages quand ils vous paraissent judicieux. • Poser des questions et remettre en cause ces règles et usages quand ils vous semblent déplacés.	**Développer l'enfant libre** • Être en contact avec vos émotions et exprimer ses sentiments quand le cadre le permet. • Utiliser l'humour pour détendre l'atmosphère. • Accepter l'expression émotionnelle des autres. • Se laisser aller à rêver et à innover. • Débrider vos idées et donner libre cours à votre créativité.
Réguler l'enfant soumis • Prendre le risque de donner votre avis même si vous êtes en profond désaccord. • Mesurer les risques réels que vous prenez en contestant une idée ou une remarque. • Refuser toute atteinte à votre personne.	**Réguler l'enfant rebelle** • Prendre le temps de vous taire et d'analyser avant de réagir. • Réfléchir à ce que vous pouvez proposer si vous n'êtes pas d'accord. • Vous poser la question de votre véritable désir par rapport à une proposition qui émane d'un responsable hiérarchique.
	Réguler l'enfant tyrannique • Respecter les autres quoiqu'il vous en coûte. • Pratiquer des techniques corporelles de détente pour apprendre à maîtriser votre impulsivité.

Six conseils pour développer sa souplesse comportementale

En vous aidant des particularités et des fonctions de chaque état du Moi :

1. Repérez vos modes de fonctionnement dominants : parent, adulte, enfant.
2. Identifiez les situations ou les personnes conduisant à des difficultés relationnelles.

3. Déterminez les pistes d'action que vous pouvez utiliser dans les tableaux 13.1 et 13.2.
4. Choisissez une piste d'action et entraînez-vous à être plus souple dans une situation ou avec une personne donnée.
5. Passez à une nouvelle piste d'action lorsque le nouveau comportement est intégré.
6. Avant de faire votre choix, réfléchissez à vos véritables motivations : quels avantages avez-vous à changer ? quels avantages avez-vous à ne rien changer ?

Les positions de vie

C'est l'un des outils les plus simples à comprendre de l'analyse transactionnelle. Il est également celui qui offre de grandes possibilités de changement très rapide. Il nous permet de comprendre que nous vivons tous dans un mode de représentation constante de la réalité, de nous-mêmes et des autres.

Ce mode de représentation est construit à partir de notre expérience et varie en fonction des situations. Selon le contexte, nous pouvons nous voir comme quelqu'un de bien ou comme quelqu'un de démuni voire pas à la hauteur. Nous pouvons aussi voir l'autre tantôt comme quelqu'un de bien, tantôt comme une personne arrogante, impressionnante ou limitée voire inférieure. Ce mode de représentations a des incidences directes sur notre comportement et donc sur l'image que nous donnons de nous-mêmes.

Il existe quatre modes de représentations, appelés positions de vie. Chaque mode est constitué de deux signes. Le premier signe est notre perception sur nous-mêmes : + ou –. Le second signe est notre perception sur l'autre : + ou –. À chaque signe, la notion de gagnant (+) ou perdant (–) peut être associée[1].

1. Voir figure 12.2, chapitre 12.

La position de vie –/+ ou perdant/gagnant

Cette représentation correspond à une vision réductrice de soi et surdimensionnée de l'autre. Dans cette position de vie, nous nous sentons limités, inférieurs, incompétents et nous attribuons à l'autre l'expérience, le pouvoir, la compétence et la maîtrise. Notre comportement est en retrait : le regard est fuyant, les épaules sont basses, l'expression verbale est difficile voire impossible.

Exemple : « Avec lui je perds mes moyens. J'ai peur qu'il ne me prenne pour un imbécile ». « Je ne prends pas la parole pendant une réunion par peur du ridicule ». « Je ne fais pas de vagues ». « Je suis discret pour ne pas me faire remarquer ».

La position de vie +/– ou gagnant/perdant

Cette représentation correspond à une vision surdimensionnée de soi et réductrice de l'autre. Dans cette position de vie, nous nous sentons importants, puissants, compétents et supérieurs. Nous attribuons à l'autre l'inexpérience, l'incompétence et le manque d'autonomie. Notre comportement est de type dominant, il exprime la supériorité, parfois le mépris : le regard est direct, la tête légèrement en arrière, la posture très droite, presque rigide. Le ton de la voix est autoritaire, cinglant ou parfois trop enveloppant.

Exemple : « Pour qui vous prenez-vous ! » « Moi, je pense que vous avez tort ». « Mon pauvre ami, heureusement que je suis là ! »

La position de vie –/– ou perdant/perdant

Cette représentation correspond à une vision complètement pessimiste de soi, des autres et de son environnement. Dans cette position de vie, nous pensons que rien ne vaut la peine d'être fait, que tout est perdu d'avance et que personne ne peut rien faire pour nous. Notre comportement est complètement effacé, le lien social devient très difficile. L'attitude générale est de l'ordre du découragement, de la démission voire de la dépression.

Exemple : « À quoi ça sert de dire quelque chose, tout le monde s'en moque ». « À quoi bon se battre dans ce monde dérisoire ». « C'est toujours pareil, ils font de grands discours, mais ils n'y croient pas. Personne n'y croit ».

La position de vie +/+ ou gagnant/gagnant

Cette représentation correspond à une vision de soi et de l'autre réaliste. Nous avons conscience de nos capacités, de notre expérience, de notre véritable pouvoir et de nos limites. Nous avons également conscience des capacités de l'autre, de son expérience, de son véritable pouvoir et de ses limites. Notre comportement est en congruence avec ce que nous ressentons et synchronisé sur le comportement de l'autre.

Nous souhaitons avant tout une véritable collaboration, à un instant T qui tienne compte de l'ensemble des protagonistes en présence. Dans la position de vie +/+, il ne s'agit pas de pratiquer la méthode Coué ou de se dire que tout le monde est fondamentalement bon. Il s'agit plutôt d'établir un contrat de confiance qui permet à chacun d'être responsable et en collaboration avec l'autre.

Exemple : « Est-ce que tu es d'accord pour que l'on étudie le problème sous cet angle ? » « Je suis content de travailler avec toi, nous serons plus créatifs ». « Voilà ce que je peux faire et je compte sur toi pour me tenir au courant ».

Prendre conscience de son mode de fonctionnement

Tout d'abord, il est important de prendre conscience que nous avons des habitudes et que nos représentations se réactivent un peu comme de vieux réflexes :

En face d'une difficulté relationnelle nous revenons très souvent à notre position de vie de base :

- position de vie –/+ : « je me suis encore fait avoir »,
- position de vie +/– : « quel crétin ! »,
- position de vie –/– : « Je voudrais disparaître »,
- position de vie +/+ : « c'est difficile à vivre, il faut que je prenne le temps de digérer tout cela pour prendre du recul ».

La position de vie –/+ a tendance à se réactiver en face d'une personne qui a une position de vie +/– et inversement.

Ensuite, il faut savoir que la position de vie +/+ est la moins commune. Elle nécessite pour chacun un effort particulier. Cet effort donne d'excellents résultats.

Enfin il est nécessaire d'être conscient qu'il s'agit de nos représentations mentales. Nous les créons nous-mêmes et pouvons les modifier. Nous pouvons très rapidement repérer notre position de vie. En revanche, il est illusoire de penser pouvoir connaître celle d'une autre personne.

Cinq conseils pour être plus efficace grâce aux positions de vie

1. Avoir conscience des positions de vie que nous utilisons au cours de situations différentes. À la fin d'une journée vous pouvez choisir de penser à deux ou trois personnes avec qui vous avez été en relation. Pour chacune d'elle, quelle est la position de vie que vous avez adoptée ? Quels sont les impacts de cette position de vie sur votre relation et sur vos objectifs ?
2. Choisir une personne avec qui vous êtes –/+ ou +/–. Mettre à plat l'objectif commun ou les objectifs différenciés pour chacun de vous : quels sont les véritables enjeux de la relation ?
3. Repérer les qualités réciproques et les limites de chacun par rapport à ces objectifs ou ces enjeux.
4. Réfléchir aux différentes manières de modifier les positions de vie limitantes. Imaginer différents scénarios : quels impacts, quelles conséquences si vous passez en position de vie +/+ ?
5. Se préparer mentalement pour être le plus souple possible. Imaginer la prochaine rencontre avec cette personne alors que vous avez une représentation +/+ de la relation : que se passe-t-il ? Qu'avez-vous à y gagner ?

► PRENDRE EN COMPTE LA DIMENSION INTERCULTURELLE

PRINCIPES CLÉS

- La communication dans un contexte interculturel réserve son lot de surprises. Nos comportements habituels peuvent provoquer des réactions inattendues de la part d'interlocuteurs issus d'autres cultures.
- Un esprit ouvert et un intérêt à la culture de l'autre sont des atouts indispensables pour réussir dans un contexte interculturel.

Le caractère multiculturel des rapports sociaux dans l'environnement professionnel se développe. En effet, l'extension des flux d'échange et de mobilité à l'échelle planétaire amène des personnes de cultures très différentes à devoir collaborer.

Un certain nombre de chercheurs se sont penchés sur ce thème. Nous nous appuierons sur les travaux de deux d'entre eux. Edward T. Hall et Geert Hofstede.

Ces travaux permettent de classer les habitants des différents pays selon certains paramètres sur les plans de la culture et de la communication. Bien sûr, les choses ne sont pas aussi mécaniques : tous les individus d'un même pays ne présentent pas les mêmes caractéristiques. Toutefois ces modèles donnent des indications utiles pour prendre du recul et garder à l'esprit l'idée que nos réactions propres ne sont pas universelles.

Qu'est-ce que la culture ?

Toute culture est composée d'un certain nombre d'éléments visibles ou invisibles :

✓ **La partie visible** : C'est ce qu'un étranger peut en percevoir : les coutumes, la langue, l'art, la littérature, la musique, l'habitat, la cuisine, etc.

✓ **La partie invisible** : C'est ce que partagent les personnes qui font partie d'un même groupe humain : les valeurs, la vision du monde, le mode de pensée, l'éducation, la conception de l'espace, la douleur, la beauté, la justice, le travail, la propreté, la maladie, la notion du passé, du présent, de l'avenir, l'émotivité, le bien et le mal, etc.

Les analyses d'Edward T. Hall

Edward T Hall a consacré de nombreux ouvrages à l'étude de la communication entre personnes de cultures différentes. Dans ce chapitre, nous présenterons trois de ses concepts :

✓ le contexte de la communication ;
✓ les distances dans la communication ;
✓ la relation au temps.

Le contexte de la communication

C'est l'ensemble des informations décrivant une situation ou un événement. On parle de communications à contexte fort ou à contexte faible.

Ainsi quand deux personnes échangent sur un sujet on dit que :

✓ Le contexte de la communication est fort si les deux personnes ont déjà beaucoup d'informations sur le sujet. Dans ce cas, la communication n'a pas besoin d'être très explicite. Une partie du message peut être sous-entendue.
✓ Le contexte de la communication est faible, si la personne qui reçoit les informations ne possède pas beaucoup d'informations sur le sujet. Dans ce cas, la communication devra être très explicite.

Les pays asiatiques et méditerranéens seraient des pays à contexte fort. Leurs habitants possèdent de nombreuses informations via leurs réseaux familiaux, amicaux ou professionnels. Ils n'ont pas besoin de beaucoup d'informations supplémentaires. La communication peut être implicite.

L'Europe et les États-Unis seraient des pays à contextes bas. Les habitants de ces pays ont besoin d'une communication explicite. La

rencontre de personnes issues de cultures à contextes différents peut donner lieu à des incompréhensions :

- ✓ Les personnes à contexte faible n'ont pas toutes les informations nécessaires et posent des questions.
- ✓ Les personnes à contexte fort trouvent désagréables de devoir donner des détails inutiles (à leurs yeux) et de devoir répondre à des questions.

Les distances dans la communication

Chacun d'entre nous est entouré d'une bulle invisible dans laquelle il ne laisse pénétrer que certaines personnes.

La taille de la bulle dépend des situations. Petite dans les situations d'intimité, sa taille sera de plus en plus grande jusqu'à atteindre le maximum dans les contacts publics. Si une personne identifiée comme faisant partie de la situation « contacts publics » entre dans ma bulle « intimité », je vais ressentir une sensation désagréable.

La taille de la bulle varie également en fonction des cultures. Au Sud de l'Europe, elle est plus petite que dans le Nord. Des personnes du Nord pourront ainsi se sentir agressées par des personnes du Sud et des personnes du sud trouver les personnes du nord plutôt froides.

La relation au temps

Toutes les cultures n'ont pas la même vision du temps. Elles peuvent être monochroniques ou polychroniques.

Pour les cultures monochroniques, le temps est linéaire et planifié. Le respect des plannings et délais est sacré. On ne fait qu'une seule chose à la fois et on essaie de ne pas se laisser interrompre. Dans les cultures polychroniques, il est normal de faire plusieurs choses à la fois, de se laisser interrompre et de passer d'une activité à l'autre. Le respect du planning apparaît plutôt comme un idéal que comme un vrai objectif.

On comprend aisément les irritations réciproques qui peuvent surgir dans la collaboration entre « monochrones » et « polychrones » si chacun ne fait pas d'effort de compréhension de l'autre.

Les analyses de Geert Hoffstede

Gert Hoffstede est un psychologue néerlandais né en 1928. Il a étudié la place de la culture dans les relations professionnelles. Il a réalisé l'étude qui l'a rendu célèbre au sein du groupe IBM. Cette étude a interrogé le personnel des soixante-douze filiales d'IBM, soit trente-huit professions et vingt langues.

Elle a permis à Gert Hoffstede de déterminer les facteurs communs aux différentes cultures. Il en a tiré la conclusion que toute société doit faire des choix par rapport à 4 domaines fondamentaux :

- ✓ Les inégalités sociales (dont le rapport avec l'autorité) ou « distance hiérarchique ».
- ✓ Les relations entre l'individu et le groupe : le « degré d'individualisme ou de collectivisme ».
- ✓ Les concepts de masculinité ou de féminité : les conséquences sociales de l'appartenance à l'un ou l'autre sexe : le « degré de masculinité ou de féminité ».
- ✓ Les façons de gérer l'incertitude, liées à la maîtrise de l'agression et à l'expression des émotions : le « contrôle de l'incertitude ».

La distance hiérarchique

La distance hiérarchique reflète le degré d'inégalité attendu et accepté par les individus, notamment ceux qui sont en position hiérarchique inférieure. La distance hiérarchique est donc mesurée à partir des systèmes de valeur de ceux qui ont le moins de pouvoir.

Au sein de la cellule familiale

Dans un contexte à distance hiérarchique élevée, les enfants doivent obéir aux parents. L'indépendance n'est pas encouragée et le respect des parents est une vertu fondamentale qui persiste jusqu'à l'âge adulte. Ce modèle de dépendance par rapport aux aînés imprègne tous les contacts humains.

Dans un contexte à distance hiérarchique faible, les enfants sont considérés comme égaux à leurs aînés dès qu'ils sont capables d'agir. L'éducation a pour objectif de les laisser prendre le contrôle de leurs propres affaires, de faire leurs propres expériences et de savoir dire non.

Dans l'enseignement

Dans un contexte à forte distance hiérarchique, le professeur est celui qui sait. La qualité des acquisitions dépend presque exclusivement de l'excellence des professeurs. Les châtiments corporels sont tolérés.

Dans un contexte à faible distance hiérarchique, le processus d'éducation est orienté vers les élèves. Ils discutent avec le professeur, expriment leur désaccord et ne leur témoignent pas de respect particulier en dehors de l'école. La qualité des acquisitions dépend de l'excellence de l'élève. Les châtiments corporels sont considérés comme de mauvais traitements.

Sur le lieu de travail

Dans un contexte à forte distance hiérarchique, les supérieurs et les subordonnés se considèrent comme inégaux par nature dans un système fondé sur une inégalité existentielle.

Dans un contexte à faible distance hiérarchique, les supérieurs et subordonnés se considèrent comme égaux. Un subordonné peut demain devenir un responsable. Les signes extérieurs du pouvoir sont suspects.

La France est en 15^{e} position sur 53 par ordre de distance hiérarchique croissante.

Tableau 13.3 ■ Distance hiérarchique

Faible distance	Forte distance
L'utilisation du pouvoir doit être légitime	La force l'emporte sur le droit
La classe moyenne est nombreuse	La classe moyenne est peu nombreuse
Tous doivent avoir les mêmes droits	Les puissants ont des privilèges
Le pouvoir est fondé sur une position officielle, une aptitude	Le pouvoir est fondé sur la famille, les amis, le charisme
Les revenus sont assez également répartis	Les revenus sont inégalement répartis
Le système fiscal contribue à une meilleure répartition	Le système fiscal accentue les inégalités
Les religions et philosophies insistent sur l'égalité	Les religions et philosophie confortent hiérarchies et stratifications

Tableau 13.4 ■ Des exemples de distance hiérarchique

Faible distance	Forte distance
Autriche	Malaisie
Israël	Guatemala, Panama, Philippines
Danemark	Mexique, Venezuela, Pays arabophones, Équateur, Indonésie, Inde, Afrique de l'Ouest
Nouvelle-Zélande	
Irlande, Suède, Finlande, Suisse, Norvège	
Grande-Bretagne, Allemagne	

Le degré d'individualisme ou de collectivisme

Une large majorité des habitants de notre planète vit dans des sociétés où l'intérêt du groupe prime sur l'intérêt individuel.

Le collectivisme caractérise les sociétés dans lesquelles les personnes sont intégrées dès leur naissance dans des groupes forts et soudés qui continuent de les protéger tout au long de la vie en échange d'une loyauté indéfectible.

L'individualisme caractérise les sociétés dans lesquelles les liens entre personnes sont lâches. Chacun doit se prendre en charge ainsi que ses parents les plus proches.

Tableau 13.5 ■ Niveau d'individualisme ou de collectivisme

Collectivisme	Individualisme
L'individu naît dans une famille élargie qui le protégera	L'individu doit s'occuper de lui
L'identité dépend du groupe d'appartenance	L'identité est fondée sur l'individu
Il faut éviter les affrontements directs	Une personne honnête doit dire ce qu'elle pense
La relation employeur/salarié se noue sur une base morale	La relation employeur/salarié est un contrat
La relation l'emporte sur l'affaire à traiter	L'affaire à traiter l'emporte sur la relation

Tableau 13.6 ■ Des exemples de sociétés collectives ou individualistes

Sociétés collectives	Sociétés individualistes
Guatemala, Équateur, Panama	USA, Australie, Grande-Bretagne
Venezuela, Colombie, Indonésie, Pakistan, Costa Rica, Pérou	Canada, Pays-Bas, Nouvelle-Zélande
Taïwan, Corée du Sud, Hong Kong	Italie, Belgique, Danemark
Afrique de l'Ouest	Suède, France, Irlande, Norvège, Suisse, Allemagne

Le degré de masculinité ou de féminité

Une société est masculine quand ses valeurs dominantes sont des valeurs masculines, valeurs adoptées y compris par les femmes de ces sociétés. Ces valeurs sont la réussite, la possession, la force.

Une société est féminine quand ses valeurs dominantes sont des valeurs féminines : importance portée au social ou à l'entraide.

Tableau 13.7 ■ Sociétés féminines et masculines

Féminines	Masculines
Société solidaire	Société de la réussite
Il faut aider ceux qui ont besoin	Il faut encourager les forts
Ce qui est petit et lent est beau	Ce qui est grand et rapide est beau
Priorité à la préservation de l'environnement	Priorité à la croissance économique
Négociation et compromis pour résoudre les conflits	Démonstrations de force ou affrontements
Un certain nombre de femmes élues	Un nombre assez faible de femmes élues
Les religions insistent sur la complémentarité des sexes	Les religions insistent sur la domination masculine

Tableau 13.8 ■ Les exemples de sociétés féminines ou masculines

Sociétés féminines	Sociétés masculines
Suède, Norvège	Japon
Pays-Bas, Danemark	Autriche
Costa Rica, Yougoslavie	Venezuela
Finlande, Chili	Italie, Suisse
Portugal	Mexique
Thaïlande	Irlande, Grande-Bretagne, Allemagne

Le contrôle de l'incertitude

Il mesure le besoin de maîtrise de l'avenir et s'accompagne de la nécessité d'édicter des règles pour savoir où l'on va. Contrôler l'incertitude, c'est :

- ✓ Ressentir le besoin de repères, de définitions,
- ✓ Avoir des règles pour se protéger de l'inconnu (organigrammes, procédures),
- ✓ Accorder une grande importance aux systèmes comptables et budgétaires,
- ✓ Être convaincu de la nécessité d'ordre et de conformisme,
- ✓ Penser que la différence est dangereuse.

Tableau 13.9 ■ Le contrôle de l'incertitude

Faible	Fort
Ce qui est différent est curieux	Ce qui est différent est dangereux
Lois peu nombreuses et générales	Lois nombreuses et précises
Tolérance, modération	Conservatisme, maintien de l'ordre
Les jeunes sont encouragés	Les jeunes sont suspectés
Régionalisme, internationalisme, intégration des minorités	Nationalisme, xénophobie, répression des minorités
Un seul groupe ne peut imposer sa vérité	Il n'y a qu'une vérité et nous la détenons
Empirisme, relativisme au niveau des sciences et de la philosophie	Attrait pour les grandes théories scientifiques et philosophiques

Tableau 13.10 ■ des exemples de contrôle de l'incertitude

Faible contrôle	Fort contrôle
Singapour, Jamaïque	Grèce
Danemark	Portugal, Guatemala, Uruguay
Suède, Hong Kong	Belgique, Salvador, Japon
Irlande, Grande-Bretagne, Malaisie	Yougoslavie, Pérou
Inde, Philippines, USA, Canada	France, Chili, Espagne

Manager une équipe interculturelle

La réussite du management d'équipes interculturelles repose sur 4 points :

- ✓ la quête de confiance ;
- ✓ la motivation ;
- ✓ l'adhésion à l'objectif de l'équipe ;
- ✓ le développement des « compétences interculturelles » des membres de l'équipe.

La quête de confiance

La confiance au sein de l'équipe est la condition du succès de toute relation interculturelle. La clarté et la transparence des relations de travail doivent être le souci permanent du manager en charge d'une équipe multiculturelle. Les relations de travail doivent reposer sur des règles affichées et connues de tous.

La motivation

Il importe de disposer d'un projet clair qui permettra de rassembler l'ensemble des collaborateurs autour d'un projet commun et ou chacun trouvera sa place et pourra valoriser ses compétences.

Une attention particulière doit être portée sur les systèmes de motivation et de récompense. En effet il y a un risque d'opposition culturelle selon que l'on privilégie le développement des relations humaines ou la valorisation économique du travail.

L'adhésion à l'objectif de l'équipe

Pour faire adhérer l'ensemble de l'équipe, le manager doit avoir des idées claires sur l'objectif final et les moyens d'y parvenir et adapter ses explications en fonction des cultures. Il n'aura pas de difficultés majeures pour les cultures où la structure hiérarchique est pyramidale mais l'adhésion sera plus difficile dans des cultures comme la culture française ou la contestation de l'autorité est chose courante.

Le développement des « compétences interculturelles » de chaque membre de l'équipe

Il est indispensable, mais pas suffisant de prévoir une mise à niveau linguistique. Au-delà de ça, il va falloir développer la capacité d'ouverture et d'écoute. Il faut que le collaborateur s'intéresse aux pratiques et coutumes des autres.

Il faudra en outre, développer la tolérance à l'incertitude. Le collaborateur doit admettre qu'il peut rencontrer une part élevée d'incertitude dans ses relations professionnelles. Il doit être flexible en s'adaptant aux changements et en s'ouvrant aux idées nouvelles. Pour cela, on pourra avoir recours à la formation et aux expériences

interculturelles en augmentant les possibilités de rencontre et d'échange avec des cultures différentes.

► ENTRAÎNER L'ADHÉSION : NÉGOCIER, PERSUADER, INFLUENCER

PRINCIPES CLÉS

- Tenir compte de tous les éléments objectifs et subjectifs du contexte.
- Déterminer un objectif clair tout en restant flexible sur les moyens d'y parvenir.
- Considérer ses interlocuteurs comme des ressources et non des adversaires.
- Être efficient : atteindre son but en mobilisant l'énergie juste nécessaire.

Le manager rencontre des situations de négociation multiples avec ses collaborateurs, responsables, clients, fournisseurs et collègues. Pour réussir, il doit maîtriser différents outils et méthodes.

Préciser le contexte

« Quel est le problème, et d'abord y a-t-il vraiment un problème ? »

En effet, bon nombre de négociations inutiles découlent de données de départ fausses ou mal interprétées. Ainsi, une analyse objective du contexte permet au manager de simplifier la négociation, voire de l'éviter complètement quand il s'avère qu'il n'y a pas de problème.

Quatre précautions pour analyser objectivement le contexte :

✓ obtenir les informations nécessaires et les vérifier ;
✓ énoncer les faits sans porter ni jugement, ni opinion ;
✓ évacuer le plus possible les a priori de chacun ;
✓ noter les éventuelles divergences de vue et de position sur lesquelles portera au final l'entretien.

En évitant à cette étape initiale tout jugement et confrontation d'opinions, les protagonistes gagnent du temps. Par ailleurs, la confiance mutuelle qu'ils se témoignent favorisera la poursuite de la discussion, donnant lieu cette fois à débat, voire à négociation.

Utiliser les outils de la communication

Savoir se taire pour écouter

Il y a au moins deux bonnes raisons de se taire dans une situation de négociation :

- ✓ écouter permet de recueillir des informations utiles sur le contexte ;
- ✓ si on le laisse parler, l'interlocuteur peut infléchir naturellement son opinion.

Voici trois bonnes pratiques pour y parvenir :

- ✓ attendre la fin de la réponse pour continuer et éviter de couper la parole ;
- ✓ rester attentif à ce que dit l'autre plutôt que de préparer sa réponse. la pertinence de la repartie peut dépendre de *tout* ce que l'autre est en train de dire ;
- ✓ être pleinement convaincu qu'il ne sert à rien de répondre « du tac au tac ».

Adopter une attitude ouverte

« Je ne suis pas d'accord avec ce que vous dites, mais je me battrai jusqu'au bout pour que vous puissiez le dire » (Voltaire).

L'attitude ouverte consiste à accepter l'éventualité d'être convaincu par les propos de l'autre. Pour être convaincu, encore faut-il d'abord comprendre ses propos. Comprendre ne signifie pas accepter de se ranger à la vérité de l'autre ou à sa logique, mais accepter qu'il puisse avoir une autre logique ou une autre vérité étant donné son contexte personnel.

Cela constitue donc une certaine prise de risques, d'autant plus qu'au départ chacun est convaincu que c'est à l'autre de changer d'avis.

Témoigner de l'intérêt à son interlocuteur

Le regard direct, des hochements de tête, des « oui, j'entends », « je comprends bien ce que vous dites », « c'est intéressant »… constituent

autant d'encouragements à l'expression fluide et complète. Rappelons que ces expressions ne signifient pas « oui je suis d'accord » ni « vous avez raison ». Prendre des notes montre également l'intérêt porté à ce qui est dit.

Se centrer sur l'autre

En se centrant sur l'autre et non sur soi, on adopte une attitude générale d'ouverture et de bienveillance facilitant la compréhension de la vérité de l'autre, son contexte et sa logique. Exercice contraignant, car il nécessite de nous détourner de nos propres préoccupations et de nous éloigner de nos centres d'intérêt.

Le risque est de tenter de s'identifier totalement à l'autre. L'attitude efficace consiste à faire preuve d'empathie tout en conservant une certaine distance.

Reformuler

Reformuler c'est redire avec d'autres termes, sans interpréter, ce que l'interlocuteur vient d'exprimer. C'est lui apporter la meilleure preuve qu'on l'écoute.

Attention toutefois à ne pas abuser de cette pratique qui pourrait laisser croire que le manager refuse de s'engager ou de prendre position, provoquant un sentiment d'insécurité chez l'interlocuteur.

Questionner

Lorsque les explications données nécessitent des approfondissements, il importe de maîtriser les différentes formes de questionnements, en fonction des réponses attendues.

Les questions fermées

Elles appellent une réponse précise et courte. Elles sont utilisées pour vérifier des points précis ou verrouiller un accord en levant toute ambiguïté :

✓ « La réunion commence bien à 9 heures ? »
✓ « Êtes-vous d'accord avec le point 3 ? »

Elles ne permettent pas d'obtenir d'explications ou d'en apprendre beaucoup sur la pensée de l'interlocuteur, mais l'amènent à prendre position et quelquefois à clarifier sa pensée. Elles sont à utiliser avec prudence pour ne pas être ressenties comme intrusives.

Les questions alternatives ou à choix multiples

Elles visent à limiter le choix de l'interlocuteur aux alternatives proposées.

✓ « Le problème est d'ordre organisationnel ou technique ? »
✓ « Votre entreprise est installée en Pologne, en Tchéquie ou en Hongrie ? »

Elles orientent et fixent la réflexion sur un terrain prédéterminé, mais permettent de vérifier ou de tester une ou plusieurs hypothèses.

Les questions ouvertes

Très utilisées notamment en début d'entretien, elles laissent à l'autre toute liberté de formuler sa réponse.

✓ « Que pensez-vous de l'ordre du jour de la réunion ? »
✓ « Qu'attendez-vous d'une entreprise comme la nôtre ? »

Les questions ouvertes facilitent l'expression. Elles donnent les premières indications sur la manière dont l'interlocuteur se représente la situation, le problème, ce qui pour lui est intéressant, motivant, prioritaire. Elles permettent d'obtenir des informations et des opinions plus complètes et plus nuancées.

Les questions-relais ou écho

Elles permettent d'explorer de façon plus approfondie un élément qui vient d'être dit, par exemple : face à l'affirmation « Nous mettrons en place notre nouvelle organisation l'année prochaine », la question-relais : « Pourquoi cette nouvelle organisation ? » ou « Pourquoi l'année prochaine ? »

Autre version plus directe, en ne reprenant qu'un seul mot ou expression afin d'exprimer son étonnement et d'impliquer davantage l'autre : su on vous dit « Nous n'arriverons jamais à terminer vos travaux », la question-relais qui s'impose est : « Jamais ? »

Gérer le rapport de force

L'enjeu

L'enjeu de la négociation se pose ainsi :

- ✓ Quelles sont les conséquences pour l'entreprise et pour moi si cette négociation échoue ?
- ✓ Au final est-ce important ou pas pour moi ?

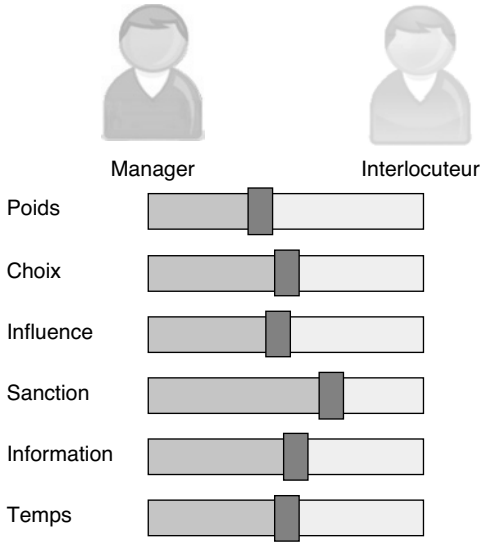
Pour répondre à ces questions, le manager prend en considération ses responsabilités et ses objectifs. Mais il examine aussi des éléments plus personnels liés à l'image qu'il veut donner de lui-même, aux défis qu'il se lance et aux pressions qu'il subit. En définitive, ce sont ces éléments personnels et subjectifs qui vont être déterminants dans l'appréciation de l'enjeu.

L'importance de l'enjeu détermine la quantité d'énergie à mettre en œuvre pour arriver à ses fins lors de la négociation. Il est donc essentiel pour le manager de bien prendre conscience du véritable enjeu afin de bien évaluer les ressources à mobiliser.

Le pouvoir

Le pouvoir du négociateur correspond à sa capacité à faire bouger son interlocuteur depuis sa position initiale vers un objectif défini. Ce pouvoir s'exprime au travers de 6 composantes potentiellement à sa disposition (figure 13.2).

Figure 13.2 ■ Les 6 leviers du pouvoir



Le poids

C'est l'importance que chacun des protagonistes porte au sujet. Par exemple, dans une transaction client-fournisseur, plus le volume en euros est important, plus la balance penche du côté client et inversement. Vis-à-vis d'un collaborateur, le manager domine *a priori* car il représente la source de revenus. Si le salarié a deux employeurs ou que son conjoint touche également un salaire, le manager a relativement moins d'emprise.

On limite souvent à tort le rapport de force à ce levier. En analysant les 5 autres, on s'ouvre à plus de possibilités de rééquilibrage de la situation.

Le choix

C'est le pouvoir de décision final et officiel : « oui ou non ». Habituellement, on a tendance à considérer que c'est le plus gradé qui le possède. Pourtant, en analysant mieux la situation, le manager peut s'apercevoir qu'il dépend de l'expertise d'un de ses collaborateurs ou de la disponibilité d'un autre qu'on ne peut pas facilement remplacer.

Dans cet exemple, c'est donc finalement la personne, du fait de son expertise ou de sa rareté, qui a le vrai pouvoir de décision.

La sanction

C'est le moyen de pression que le manager peut exercer en fonction du résultat de la négociation.

L'influence

Faire valoir l'appartenance à un réseau social ou professionnel peut permettre d'exercer une certaine pression de manière informelle sur son interlocuteur.

L'information

Mieux on connaît son dossier, plus on est apte à interagir efficacement. Un manager peut être affaibli face à un collaborateur qui se fait soutenir par un délégué du personnel ou un juriste.

Le temps

Sans aller jusqu'à jouer la montre, le temps agit toujours en faveur de celui qui le possède. Afficher une urgence revient à ouvrir une brèche dans sa tactique de négociation, l'interlocuteur n'ayant alors qu'à attendre le dernier moment pour faire valoir sa requête.

Après avoir évalué son véritable pouvoir, il faut se préparer à le mettre en œuvre. Il peut être pertinent de chercher à l'augmenter en agissant sur la ou les composantes les plus faibles : se donner

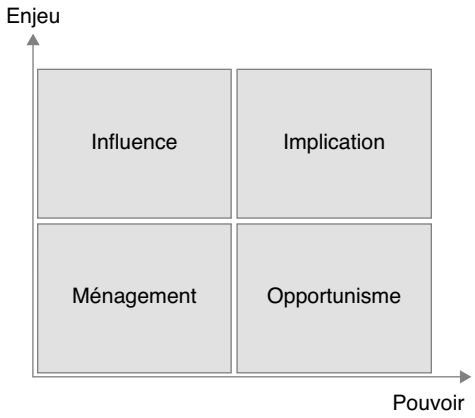
davantage de temps, collecter davantage d'informations, impliquer d'autres personnes, etc.

Même analysée à froid, la notion de pouvoir n'en demeure pas moins très subjective. Entre le pouvoir réel, le pouvoir exprimé et le pouvoir perçu, c'est le pouvoir perçu qui est déterminant.

Stratégies et postures ad hoc

La matrice enjeu-pouvoir permet de visualiser les quatre types de stratégies et postures résultant du contexte dans lequel se trouve le négociateur.

Figure 13.3 ■ La matrice enjeu-pouvoir



Le ménagement

L'enjeu et le pouvoir étant faibles, il vaut mieux utiliser son énergie sur des négociations plus importantes. Il est préférable de laisser venir l'interlocuteur et de mener l'entretien sans préparation particulière.

L'opportunisme

La préparation du dossier doit être très courte étant donné le peu d'enjeu. Il s'agit par ailleurs d'utiliser son pouvoir en menant l'entretien de manière directive sans pour autant être agressif.

L'implication

Ici aussi, le manager tire parti de son niveau élevé de pouvoir. Il mène les débats sans pour autant monopoliser la parole, utilise tout son leadership pour convaincre au mieux de ses intérêts car l'enjeu en vaut la peine.

L'influence

C'est la situation la plus critique pour laquelle il faut faire preuve de doigté et de persuasion. C'est en s'adaptant finement à l'interlocuteur qu'on finit par le faire évoluer. Ce sont ces deux dernières postures qui nécessitent le plus de savoir-faire en matière de négociation. Les approches qui suivent sont ainsi au service de ces exigences.

Identifier objectif et intérêts en jeu

Une fois le contexte analysé, préparer sa négociation consiste à identifier le chemin à parcourir pour amener l'autre où l'on souhaite.

L'objectif

Le manager doit évaluer de manière quantifiée et réaliste ce qu'il veut obtenir pour chacun des sujets à aborder avec son interlocuteur. Pour une négociation commerciale, ce sont par exemple :

- ✓ le prix minimum et le prix maximum acceptables ;
- ✓ le niveau de prestation attendu ;
- ✓ les délais possibles.

Pour un entretien d'activité avec un collaborateur, on évaluera :

- ✓ le descriptif des tâches à accomplir associé à des indicateurs de performance avec une valeur minimum acceptable ;
- ✓ une enveloppe budgétaire ;
- ✓ des ressources humaines mobilisables (qui, combien de temps…).

Les Intérêts en jeu

Une double réflexion doit être menée :

- ✓ À quels intérêts répondent pour moi les objectifs fixés ?
- ✓ Quels sont les intérêts de la personne en face ?

La maîtrise de l'objectif et des intérêts va accroître le pouvoir et la capacité d'argumentation du négociateur.

En outre, cette connaissance plus fine des véritables objectifs permet d'éviter les stériles guerres de positions où chacun s'enferme dans ses positions initiales. La négociation efficace doit porter sur la satisfaction de ses intérêts et non sur la défense de ses positions initiales.

Ainsi, plutôt que de se battre sur le montant du salaire mensuel, il peut être plus constructif d'envisager une part variable, une prime ou des avantages en nature.

Argumenter et convaincre

Avant de savoir comment convaincre, établissons d'abord ce sur quoi doit porter l'argumentation et sécurisons la situation.

Lister les options et solutions possibles

Si l'interlocuteur n'a pas déjà accepté très facilement la proposition qui lui est faite, il y a lieu de rechercher seul, puis avec lui les différentes modalités possibles pour parvenir à un accord. On recherche donc les différentes manières permettant à chacun de satisfaire ses intérêts.

Prenons l'exemple de deux personnes se disputant une orange. Dès qu'on sait que l'une a besoin du jus et que l'autre apprécie la pâtisserie parfumée à l'orange, beaucoup de solutions apparaissent :

- ✓ couper la poire en deux : chacun se prive d'une moitié ;
- ✓ l'un prend le jus, l'autre la zeste ;
- ✓ ils se partagent une bouteille de jus ;
- ✓ …

La véritable négociation, qui consiste donc à choisir la modalité acceptable pour les deux, ne doit intervenir qu'après avoir listé

les modalités possibles. C'est en fait le point clé du succès de cette approche : se garder de juger immédiatement les propositions faites pour pouvoir en lister le plus possible.

Le plan de secours ou « plan B »

Pour sécuriser l'approche, le négociateur doit prévoir un « plan B », c'est-à-dire décider ce qu'il fera s'il ne parvient pas à un accord. Par exemple, pour l'un c'est acheter une bouteille de jus d'orange ; pour l'autre des extraits de ce fruit. Le plan de secours est une solution sans l'interlocuteur de la négociation.

Convaincre

Les modalités possibles d'un accord étant identifiées, les deux interlocuteurs doivent maintenant choisir *la* solution retenue, c'est-à-dire celle qui satisfait le mieux les intérêts de chacun. Hormis les situations simples voire idéales où la solution est évidente, chacun va devoir tenter de rallier l'autre à son point de vue.

Voici donc maintenant des techniques d'argumentation afin de convaincre un interlocuteur lorsque l'exposé factuel et neutre de la situation ne suffit plus.

Définition

Un argument doit exprimer ce que l'autre va gagner en acceptant la proposition :

- ✓ « Grâce à ce réaménagement du temps de travail vous gagnerez en autonomie… »
- ✓ « Cet accord sur le prix vous permet d'entamer une relation commerciale avec un leader du marché… »

Encore faut-il avoir préalablement vérifié les réelles motivations et intérêts de l'interlocuteur :

- ✓ L'autonomie constitue-t-elle une réelle attente pour le collaborateur ?
- ✓ Le partenaire commercial est-il vraiment en quête de nouvelles références ?

Un argument correspond donc à un bénéfice attendu et rendu explicite grâce à une preuve tangible :

- ✓ L'autonomie correspond à une plage de 2 heures par semaine validée par la DRH…
- ✓ « Leader du marché » = numéro 1 européen en chiffre d'affaires sur telle activité…

Éviter l'écueil de la justification. Elle est tournée vers soi et non vers l'interlocuteur. De plus, elle décrédibilise le manager qui semble incertain de la pertinence de son propos.

Argumenter

Argumenter consiste à exprimer clairement un bénéfice et à engager immédiatement l'interlocuteur vers l'accord en terminant par une question dite de contrôle :

- ✓ « … et l'autonomie c'est bien ce que vous m'avez dit rechercher dans votre travail, n'est-ce pas ? »
- ✓ « … et vous m'avez dit rechercher de nouvelles références pour attaquer ce marché, n'est-ce pas ? »

Objection et parade

Prévoir ce que l'interlocuteur pourrait opposer constitue une réelle force pour le négociateur afin de faire l'économie de concessions (voir plus bas).

Concession et contreparties

Quand les arguments viennent à manquer ou qu'ils ne suffisent plus, il est temps d'envisager de faire des concessions. Alors qu'un argument est gratuit, une concession nécessite un effort de la part

de celui qui la donne. C'est pourquoi il y a lieu d'exiger une contrepartie en échange.

Nous entrons ainsi dans la phase transactionnelle de l'entretien :

- ✓ « OK pour réaménager votre temps de travail uniquement sur 3 jours, mais je vous demande de me fournir un planning hebdomadaire une semaine à l'avance… »
- ✓ « OK pour une variation de prix de…, mais je vous demande des conditions de paiement à… »

Si le principe est aisé à comprendre, la mise en œuvre requiert une expertise du domaine ou à défaut une anticipation. Il faut en effet prévoir quelles contreparties sont acceptables et dans quelle proportion :

- ✓ Quel planning peut compenser un temps de travail réaménagé sur 3 jours seulement ?
- ✓ À quel délai de paiement correspond une variation de prix de 1 % ?

Développer flexibilité et influence personnelle

Aristote fonde l'argumentation sur 3 éléments :

- ✓ Le *Logo*s : la logique de l'argumentation fondée sur la raison ;
- ✓ L'*Ethos* : la persuasion fondée sur le statut de l'orateur ;
- ✓ Le *Pathos* : l'appel aux émotions.

Ainsi quand la raison ne suffit plus à soutenir la logique de l'argumentation, le manager doit soigner davantage la forme du discours puis avoir recours à des leviers d'influence.

La flexibilité

Le manager est amené à adapter ses modes de communication à son ou ses interlocuteurs. Le défi réside dans le fait que chaque personne n'utilise pas les mêmes spontanément !

Les apports de la programmation neuro-linguistique (PNL)

La PNL a été créée dans les années 1970 par deux chercheurs américains docteurs en psychologie : John Grinder et Richard Bandler, le premier à l'origine linguiste et le second mathématicien.

La méthode expérimentale qu'ils ont mise en œuvre s'appuie sur de très nombreuses observations. Elle a mis en évidence les traits communs aux meilleurs communicants :

- ✓ une acuité sensorielle développée, très utile pour capter l'ensemble du message ;
- ✓ une capacité à établir un bon climat relationnel ;
- ✓ la prise en compte du contexte de l'autre ;
- ✓ l'art du questionnement précis ;
- ✓ la flexibilité et l'adaptabilité comportementale ;
- ✓ un comportement congruent où les attitudes apparaissent en correspondance avec les intentions ;
- ✓ une aptitude à poursuivre des objectifs clairs.

Parmi les outils de la PNL, la synchronisation est un des plus utilisés en négociation. Il consiste à réduire la distance entre l'interlocuteur et soi-même en « se synchronisant » sur lui. C'est-à-dire en se comportant comme son miroir. On peut se synchroniser sur la posture, les gestes, la respiration, la voix ou le vocabulaire de l'autre.

L'observation attentive de l'interlocuteur représente un préalable pour réussir la synchronisation. En outre, la prudence s'impose car il ne s'agit pas de singer l'interlocuteur mais de lui renvoyer en quelque sorte une image positive de lui-même.

Le mal des mots

Au-delà de leur sens littéral, les mots eux-mêmes véhiculent un message parfois à l'opposé de l'intention. Ainsi des mots, expressions et tournures de phrase sont à éviter, car ils nuisent à l'impact du message exprimé. En voici quelques exemples :

- ✓ Les faux appels à la confiance : « Soit dit entre nous », « Honnêtement », « Faites-moi confiance ». Ils peuvent laisser penser que le discours auparavant n'était pas franc, sincère et honnête.

- ✓ Les expressions trop impersonnelles : « On fera l'impossible », « C'est la faute de la secrétaire », « On verra, je ne vous promets rien ». Elles donnent l'impression que personne ne prend pas de responsabilité.
- ✓ Les mots noirs, « Ennui, problème, souci, danger », « Soyez sans crainte » véhiculent une image négative.
- ✓ Les expressions dubitatives : « Quand même, sans doute, probablement… », « Assez, un peu… » font naître un doute dans l'esprit de l'autre.
- ✓ Les expressions de forme négative : « Ne voulez-vous pas… ? », « Vous n'êtes pas sans savoir » sont compliquées à comprendre et peuvent générer des incompréhensions.

Influencer et persuader

Utiliser un effet persuasif permet d'augmenter l'impact de son discours. Les effets persuasifs sont fondés sur les leviers d'influence[1] décrits par Robert Cialdini psychologue social américain à l'Université de l'Arizona.

Quelques effets persuasifs

Il est préférable de n'utiliser qu'un effet à la fois, quitte à varier en fonction du style de son interlocuteur.

- ✓ **L'évidence** consiste à mettre en avant une certitude si forte qu'elle se passe de commentaires. Elle évite une longue démonstration et renforce l'efficacité d'un argument. Par expérience, nous savons bien que cette organisation est très performante.
- ✓ **Clarté et structure**. Il s'agit de présenter un raisonnement structuré qui renforce la crédibilité du propos et donne du confort à l'interlocuteur. La démarche que je vous propose se déroule en 4 étapes et couvre 3 domaines précis : 1°), 2°),…

1. R. Cialdini, *Influence et manipulation*, First, 2004.

- ✓ **L'engagement** consiste à prendre appui sur les faits ou les opinions supposées de son interlocuteur. Elle a pour objectif d'impliquer l'interlocuteur : « Vous serez d'accord avec moi pour dire que… »
- ✓ **Le doute** consiste à aller jusqu'au bout du raisonnement et à poser des questions mettant en exergue des incohérences ou des paradoxes. Il permet de faire bouger l'interlocuteur mis face à ses contradictions : « Comment pouvez-vous d'une part… et d'autre part… ? »
- ✓ **L'émotion** consiste à terminer ou ponctuer la discussion en exprimant son ressenti pour toucher l'interlocuteur. Elle permet d'établir une communication privilégiée : « Je suis très fier de travailler avec une telle équipe car… »

Les leviers d'influence

Pour remporter l'adhésion, le manager doit stimuler un élément déclencheur de prise décision de son interlocuteur. En effet, quand une personne décide, elle n'utilise pas toute l'information disponible. Elle se contente de raccourcis qui vont déclencher son choix. Ces raccourcis qui lui paraissent fiables constituent les leviers d'influence.

- ✓ **L'autorité** : Chaque être humain a appris depuis l'enfance que la soumission aux autorités compétentes est louable et la désobéissance condamnable. Cette autorité peut être attribuée au rang social, à la réussite professionnelle, à la hiérarchie ou à la compétence reconnue. « Si c'est Untel qui le dit, c'est forcément vrai ».
- ✓ **La preuve sociale** : C'est profiter de l'effet de groupe : plus il y a de personnes pour estimer qu'une idée est juste, plus l'idée sera perçue comme juste. Donner plusieurs exemples ou des références procède de ce principe. On augmente l'effet en citant des personnes très semblables à l'interlocuteur : « Vos confrères X et Y sont déjà organisés ainsi… », « Tous nos collègues du service X utilisent cet outil… »
- ✓ **La cohérence** : Dans l'opinion courante, la cohérence est souvent l'expression de l'intelligence et de la force de caractère, car elle met nos opinions en accord avec nos actes.

- ✓ **La réciprocité**. Chacun estime qu'il faut payer de retour les avantages reçus d'autrui. Il ne s'agit pas seulement d'un principe moral, mais bien d'une tactique. Faire un cadeau à son interlocuteur l'incite à donner autre chose à son tour. Ainsi un conseil gratuit, une invitation ou une simple information permettent d'attendre davantage en retour. Le célèbre principe du « donnant-donnant » n'est qu'une manifestation socialement correcte et consciente de la réciprocité.
- ✓ **Le contraste**. Proposer d'abord une solution peu intéressante valorise celle qu'on présente immédiatement après. De plus offrir une comparaison à son interlocuteur, procure un sentiment de liberté de choix.
- ✓ **La sympathie**. Les individus accèdent plus facilement à une demande venant de quelqu'un qui leur est sympathique.
- ✓ **La rareté**. « Ce qui rare nous est cher », c'est-à-dire que ce qui paraît exceptionnel est forcément intéressant. Un pouvoir d'attraction est provoqué par ce qui est présenté comme nouveau, spécial, interdit, en compétition ou limité.

► GÉRER LES CONFLITS

PRINCIPES CLÉS

- C'est la façon de traiter le conflit qui va le rendre positif ou négatif.
- En situation difficile, il est utile de faire de ses émotions de véritables alliés et de rester ferme sur le fond et doux sur la forme.
- Le plus efficace est d'anticiper et de relativiser pour éviter le pire.

Nature d'un conflit

Partie intégrante de la nature humaine, les conflits sont refoulés ou utilisés pour tenter de parvenir à une situation jugée meilleure. Connaître le déroulement type d'un conflit ainsi que ses caractéristiques permet d'aborder plus sereinement et efficacement des situations managériales difficiles.

Définition du conflit

Le conflit agit comme un révélateur brutal d'une situation perçue comme insupportable par les acteurs en présence. Il révèle par exemple des tensions dans une équipe ou entre deux personnes.

Il est donc la combinaison de deux éléments impliquant au moins deux personnes :

- ✓ un désaccord, le plus souvent objectif, concernant un sujet commun ;
- ✓ une charge émotionnelle subjective et négative née d'une frustration.

Pour tout manager, la connaissance de cette notion constitue le point de départ d'un travail d'apprivoisement de ses émotions pour améliorer son efficacité en situation de conflit.

Deux approches sont alors envisageables :

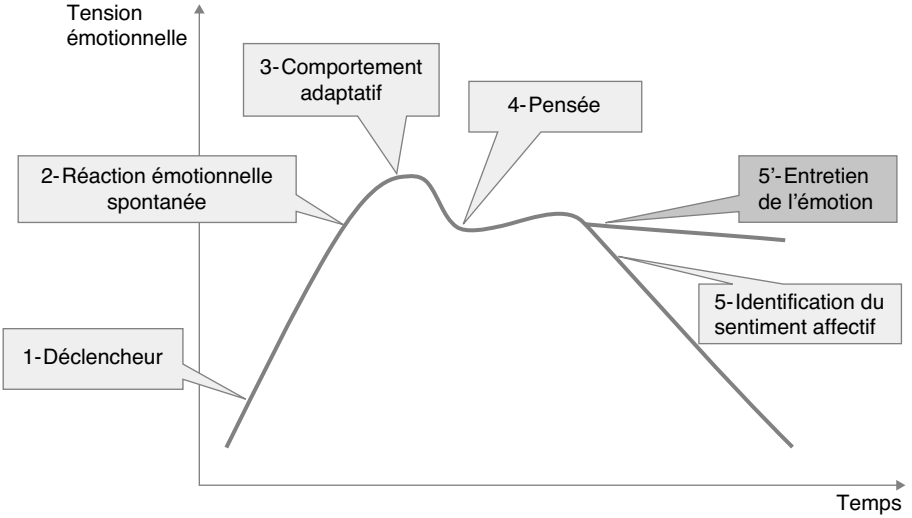
- ✓ l'anticipation qui évite de tomber dans le conflit ;
- ✓ la gestion appropriée de la situation conflictuelle quand elle n'a pu être évitée.

Dans les deux cas, identifier le mécanisme d'un conflit s'avère nécessaire.

Mécanisme du conflit

Observons les 5 étapes successives de ce phénomène humain où varie la tension émotionnelle perçue par chaque « acteur » en présence (figure 13.4).

Figure 13.4 ■ Les phases d'un conflit



1- Le déclencheur

C'est l'événement qui va provoquer le phénomène conflictuel : l'entrée brutale d'un collaborateur difficile dans le bureau du manager, la convocation par e-mail à une réunion de crise impliquant le service.

2- La réaction émotionnelle spontanée

L'émotion désagréable qui survient alors brusquement se traduit physiologiquement de manières diverses suivant les personnes : accélération du rythme cardiaque, augmentation de la transpiration, sécheresse de la bouche, tremblements, etc.

3- Le comportement adaptatif

Immédiatement après, le corps réagit pour faire face. La fuite (repousser ou éviter la rencontre par exemple), l'inhibition (passivité,

mutisme pendant le rendez-vous,…), l'agression ou la manipulation sont des comportements réactifs souvent observés.

4- La pensée

Jusqu'à présent dépassée par le corps, la pensée va enfin intervenir permettant au manager d'évaluer les faits et d'identifier consciemment la menace

Ensuite deux cheminements sont possibles, l'un vraiment apaisant, l'autre moins : l'identification du sentiment affectif et l'entretien de l'émotion.

5- L'identification du sentiment affectif

La personne reprenant ses esprits entreprend de nommer et caractériser son ressenti. Elle constatera ainsi qu'elle vient d'avoir peur ou de s'énerver. Sa tension émotionnelle va progressivement baisser.

5'- L'entretien de l'émotion

Bien qu'ayant analysé la situation, la pensée peut au contraire entretenir l'émotion désagréable en ressassant les faits : « j'étais sûr que cela arriverait, avec ce collaborateur c'est toujours ainsi, de toute façon il ne peut pas y avoir d'issue étant donné la baisse de notre activité… » En situation d'urgence, l'émotion intervient toujours en premier, surpassant ainsi la pensée.

Les sources de désaccord

Nous les présenterons par ordre d'importance croissant.

Les désaccords sur les faits

Chacun possède et rapporte des faits différents concernant le même problème, chacun a tendance à refuser les données qui le gênent et à voir la réalité à sa façon. Le désaccord peut être dû à une interprétation des faits amenant chacun à défendre des opinions en fonction de son statut (expertise, hiérarchie).

Les désaccords sur les buts

Les deux interlocuteurs peuvent être en désaccord sur les objectifs à atteindre. Il est fréquent qu'un responsable essaie d'imposer, sans accepter de les négocier, des objectifs jugés irréalistes par le collaborateur.

Les désaccords sur les méthodes

Ils portent sur « le comment », les moyens pour obtenir un résultat, la marche à suivre, les procédés utilisés.

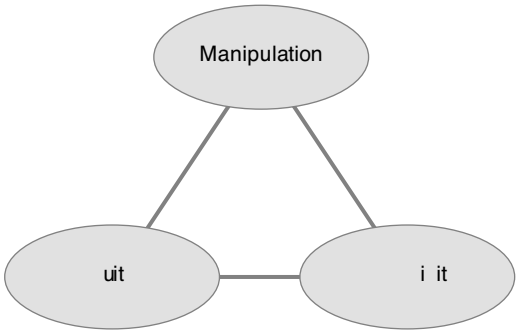
Les désaccords sur les valeurs

Ils portent sur la philosophie, le style de management et ce que chacun juge important.

Trois réactions inefficaces en situation de conflit

Ce sont les comportements utilisés spontanément par tous pour faire face aux situations tendues. On observe que chaque individu adopte une attitude préférentielle ou que certaines situations appellent chez chacun un même type de réaction.

Figure 13.5 ■ Les trois réactions inefficaces en situation de conflit



L'agressivité et la fuite sont des comportements archaïques, des réflexes par rapport à un danger ou une situation vécue comme dangereuse. La manipulation est un comportement plus construit, plus fin et à ce titre plus difficile à mettre en œuvre ou à repérer.

Ces comportements ne permettent pas de répondre efficacement aux situations professionnelles. Prendre conscience de ces comportements et de leurs conséquences inefficaces est nécessaire pour entreprendre et en adopter d'autres.

La fuite

Cette attitude correspond à la crainte de réagir, de dire les choses simplement et de s'engager personnellement. C'est de l'évitement devant les personnes ou les événements.

Le passif, complètement désarmé face à une attaque, ne dira rien en attendant que ça passe. L'objectif étant pour lui d'éviter l'affrontement, il peut même aller jusqu'à refuser tout entretien avec la majorité de ses interlocuteurs. Timide, craintif avec peu de confiance en soi, il utilisera tous les moyens pour éviter d'être jaugé ou jugé par l'autre.

L'attitude de fuite peut avoir des conséquences négatives telles que :

- ✓ le ressentiment : le passif ressasse les situations, s'en veut et en veut aux autres ;
- ✓ la souffrance personnelle : la personne retourne contre elle-même la violence de ce qui n'est pas exprimé ;
- ✓ la perte de confiance et de respect de soi.

L'agressivité

À l'inverse, l'agressif pense stopper immédiatement le conflit en s'attaquant à l'autre. C'est en effet ce dernier qui, à ses yeux, est responsable du conflit. Il éprouve le besoin de dominer, d'avoir raison sans devoir argumenter. Impatient, ce négociateur monte rapidement au créneau, cherche la faille dans l'argumentaire de l'autre et est prêt à dévaloriser son interlocuteur.

L'agressivité traduit la volonté, plus ou moins consciente, de dominer autrui, d'avoir la bonne réponse, de vouloir se mettre absolument en valeur quitte à s'opposer, à ignorer et à dévaloriser les autres.

Les conséquences de l'attitude d'agressivité sont souvent les suivantes :

- ✓ Un gaspillage d'énergie : toutes les attitudes d'attaque mobilisent notre énergie à réagir plutôt qu'à construire et à résoudre les problèmes.
- ✓ Une efficacité apparente : Quand les rapports de pouvoir sont favorables à la personne agressive, elle peut croire qu'elle a réussi. En fait elle provoque chez les autres démotivation ou ressentiment.
- ✓ L'escalade de la violence, l'attaque appelant l'attaque. Il s'agit d'une situation classique à laquelle il est souvent difficile d'échapper.

La manipulation

La manipulation est subtile, plus risquée et finalement inefficace à long terme. C'est une sorte d'agression « civilisée » car habilement dissimulée. « Je connais bien votre responsable ; je suis sûr que vous ne prendrez pas le risque de le décevoir en discutant le prix… »

Le manipulateur cherche à séduire, flatter, dévaloriser ou culpabiliser,… Rien n'est affiché ni transparent. Ses intentions sont masquées.

Alors que la personne au comportement passif n'ose pas exprimer son objectif et que celle au comportement agressif l'exprime sans tenir compte de celui des autres, le manipulateur le cache et emploie des moyens détournés pour l'atteindre.

Les conséquences de l'attitude de manipulation :

- ✓ Déclenchement en retour d'attitudes inefficaces :
  - passivité ou soumission : la personne ressentant intuitivement le jeu de manipulation se retire, ne propose pas ses idées et se sent démotivée ;

- agressivité, rébellion : après avoir été manipulé, l'autre réagit, développe du ressentiment et se venge dès qu'il le peut ;
- méfiance : les personnes isolent le manipulateur reconnu et ne lui font plus confiance.

✓ Perte de crédibilité. Les manipulations quotidiennes ne fonctionnent que pendant un temps. La manipulation démasquée se retourne contre le manipulateur et détruit sa crédibilité.

Anticiper et sortir des situations conflictuelles

Éviter la survenue des conflits est encore la meilleure manière de les gérer. Pour cela deux approches sont utiles :

✓ la distinction des faits, opinions et sentiments ;
✓ l'adoption au quotidien d'une attitude assertive.

En cas de survenue du conflit, d'autres approches pourront être utilisées, comme le DESC et le triangle dramatique de Karpman.

Distinguer faits, opinions et sentiments

C'est le premier pas pour débloquer des situations tendues.

Un fait

C'est une information tangible, vérifiable et souvent quantifiable. En principe il est incontestable, c'est-à-dire que tout le monde devrait pouvoir tomber d'accord à son sujet. Ils s'expriment souvent par les expressions : « j'ai vu », « j'ai entendu », « j'ai observé »…

Une opinion

C'est un jugement de valeur, une appréciation subjective que l'on porte sur un fait ou sur son environnement. Elles s'expriment souvent par les expressions : « je crois », « je pense », « à mon avis »…

Un sentiment

Ce sont des indications sur ce que l'on ressent. Ils sont du domaine des émotions. Ils sont en général bien acceptés par nos interlo-

cuteurs qui leur accordent une certaine légitimité. D'une certaine manière, comme les faits, les sentiments sont incontestables. Ils s'expriment souvent par les expressions : « j'ai ressenti », « j'ai le sentiment que »…

Méfions-nous de nos opinions. Elles sont toujours discutables et plus ou moins fondées. Usons de faits ou de sentiments. Ils améliorent l'efficacité des échanges. La recherche systématique de faits indiscutables aide à sortir de jugements par nature subjectifs. L'expression mesurée des sentiments ouvre la relation à un dialogue plus authentique.

Adopter au quotidien une attitude assertive

L'assertivité est d'abord une manière d'être et une volonté d'engager des relations sur le mode de la négociation. Être assertif, c'est jouer la confiance chaque fois que possible et rechercher des solutions négociées avec les autres en cas de désaccord.

C'est éviter les cercles vicieux de la méfiance, de l'agressivité, de la ruse, du laisser-faire, qui sont autant d'impasses coûteuses. Globalement, s'affirmer c'est :

- ✓ exercer ses droits en respectant ceux des autres ;
- ✓ gérer les conflits interpersonnels ;
- ✓ être vrai sans naïveté ni méfiance ;
- ✓ exprimer ses points de vue, y compris quand ils sont opposés de ceux de ses interlocuteurs.

Pour renforcer son assertivité, il s'agit de développer ses capacités à :

- ✓ écouter activement et se faire entendre ;
- ✓ formuler des critiques et des demandes constructives ;
- ✓ accueillir des critiques ;
- ✓ être bienveillant avec soi et les autres.

En situation de conflit, être assertif signifie rester doux sur la forme tout en étant ferme sur le fond.

Ce processus en quatre étapes permet de redonner immédiatement de la dynamique à une situation bloquée entre deux interlocuteurs. Il traduit le désir d'ouverture de la part du manager qui le met en œuvre.

L'intérêt de la méthode est de séparer la part objective et la part subjective de la communication. Le mélange des deux bloque souvent l'échange et ne permet pas de trouver ensemble une solution constructive.

Étape 1 : Décrire les faits

On énumère tout ce qu'on peut observer de manière factuelle et objective, en évitant d'y mêler une quelconque opinion. On fait donc un constat et non pas des reproches ou des critiques. L'interlocuteur ne se sent pas accusé et est plus disposé à écouter : « Cela fait 2 heures que nous discutons sur la nouvelle organisation. Nous sommes tombés d'accord sur les 3 points suivants… Cependant maintenant nous restons bloqués sur la modalité suivante… »

Étape 2 : Exprimer son ressenti

Décrire les effets désagréables que la situation provoque sur soi. Il est impératif d'utiliser le « je » sans ajouter d'opinion. Par exemple : « Je suis étonné, surpris, inquiet, ennuyé, embarrassé, déçu, fâché, ou en colère,… » On décrit ce que l'on ressent et non ce que l'autre a fait.

Étape 3 : Suggérer une solution

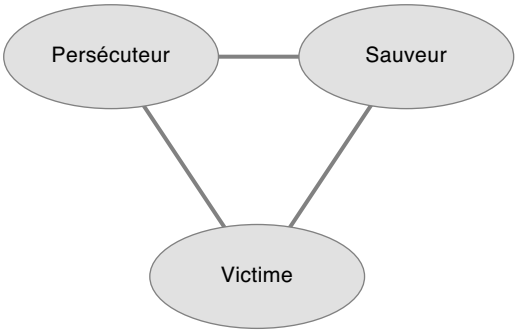
Il s'agit bien d'une proposition qui doit être compatible avec les intérêts des deux interlocuteurs ; ce qui permet de réengager le dialogue de manière constructive : « Nous pourrions solliciter l'avis extérieur de notre… »

Étape 4 : Conclure positivement

On met en avant les conséquences positives qu'aura pour l'autre la solution proposée : «… ce qui nous permettra de gagner en confort de travail. »

Sortir du triangle dramatique de KARPMAN

Figure 13.6 ■ Le triangle de Karpman



Ce triangle est issu en 1968 des travaux de Stephen Karpman, psychologue américain, sur l'analyse transactionnelle. Les contextes conflictuels poussent chacun des acteurs impliqués à jouer inconsciemment l'un des trois rôles, à s'y complaire voire à en changer. Une victime va attirer un persécuteur ou un sauveur. Un persécuteur et un sauveur vont chercher une victime. Les rôles pourront éventuellement changer par la suite.

La prise de conscience de ce mécanisme aide le manager à sortir de ces situations contre productives.

Le persécuteur

Il indique ce qu'il faut faire et être et, ressent ensuite de la colère si la victime n'est pas consentante. Il ne reconnaît pas la valeur des autres. Ses comportements :

- ✓ il critique systématiquement (pour se protéger de ses faiblesses) ;
- ✓ il se met au-dessus de la mêlée ;
- ✓ il cherche à piéger l'autre et à le dévaloriser.

Le sauveur

Il apporte un secours et une assistance qui ne sont pas demandés. En cas de refus, il ne se sent pas apprécié à sa juste valeur puisque son aide n'est pas acceptée. Ses comportements :

- ✓ il impose son aide et défend l'indéfendable ;
- ✓ il agit pour notre bien ;
- ✓ il se fonde sur de bons sentiments plutôt que sur la réalité.

La victime

Elle cherche à apitoyer autrui. La victime méconnaît sa propre valeur. Elle ressent une souffrance inconnue et ne formule pas sa demande de manière directe. La victime cherche un sauveteur et attire le persécuteur. Ses comportements :

- ✓ elle exagère un handicap personnel ;
- ✓ elle se plaint, elle gémit, dit que c'est affreux, impossible pour elle ;
- ✓ elle demande qu'un autre fasse à sa place et entraîne les autres dans sa chute.

Comment en sortir ?

Le manager doit à tout prix rester ou revenir dans le registre « adulte » en demandant à l'autre :

- ✓ Face à une victime : « Que souhaites-tu que je fasse pour toi, de cette information… qu'attends-tu de moi ? »

- ✓ Face à un sauveur : « Ta sollicitude me touche, je te remercie… »
- ✓ Face à un persécuteur : « Que souhaites-tu me dire vraiment ? Que veux-tu ? Peux-tu me dire la même chose mais autrement… »

☒

Mieux se connaître et maîtriser les outils et techniques spécifiques permet d'être plus efficace dans les relations professionnelles. C'est aussi une condition pour être performant en situation de négociation et dans la gestion des conflits.

Chapitre 14

Gérer sa carrière dans la durée

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Comment construire et développer son réseau professionnel ?
- Comment faire pour trouver un bon équilibre ?

Au terme de cet ouvrage, tout entier consacré à des savoirs et compétences professionnels, nous avons souhaité ouvrir la réflexion sur la gestion de sa carrière dans la durée. Deux points nous ont semblé incontournables : la gestion de son réseau relationnel et l'équilibre entre sa vie professionnelle et personnelle.

Le réseau relationnel est un tuteur du parcours professionnel. Il peut vous accompagner tout au long de votre carrière et vous aider dans les périodes difficiles. Il est impossible d'échapper à la question du sens et de l'équilibre à trouver entre vie professionnelle et privée. Cette question importante, déjà abordée au chapitre « Développer son efficacité personnelle », est ici traitée sous l'angle de la cohérence entre ses valeurs, ses priorités et ses actions.

► CONSTRUIRE SON RÉSEAU RELATIONNEL

PRINCIPES CLÉS

- Pour fonctionner le réseau doit être entretenu de façon régulière avec un véritable intérêt pour les personnes qui le constituent. Il faut s'y investir sans en attendre un bénéfice immédiat.
- Sur le long terme le réseau est un véritable tuteur sur son parcours professionnel.

Le manager évolue dans un environnement instable. Se constituer un réseau fiable et pérenne représente un moyen de sécuriser son parcours professionnel. Un réseau est également une ressource pour rester en phase avec l'évolution de son métier, anticiper les changements, développer ses compétences et partager son expertise.

De plus entretenir son réseau, permet de répondre au besoin croissant d'informations, d'enrichir ses points de vue et d'augmenter ses références.

Faire le diagnostic de son réseau

Qu'est-ce qu'un réseau relationnel ?

Un réseau relationnel c'est un ensemble de relations informelles qui :

- ✓ permet de se constituer un carnet d'adresses utiles à son parcours professionnel ;
- ✓ se construit sur une approche de prise en compte des besoins réciproques ;
- ✓ permet de faire face aux situations d'urgence ou imprévues ;
- ✓ se construit dans le temps par une démarche systématique ;
- ✓ se fonde sur des relations de confiance et d'intérêts partagés ;
- ✓ ouvre un champ d'opportunités relationnelles et professionnelles.

Méthodologie pour faire l'état des lieux de son réseau

Pour établir la liste des personnes composant son réseau relationnel, une méthodologie en trois étapes est utile :

- ✓ lister les contacts ;
- ✓ hiérarchiser les contacts ;
- ✓ représenter son réseau.

Lister les contacts

La première étape est de lister l'ensemble de ses contacts. Pour ce faire, il est nécessaire d'explorer toutes les relations que nous avons pu établir dans notre environnement familial ou amical, durant notre parcours professionnel, durant nos études, à l'occasion d'activités extra-professionnelles, etc.

Hiérarchiser sur l'échelle réseau à deux niveaux

On évalue ensuite la qualité de la relation avec la personne sur le plan de la régularité, de la durée, de la profondeur, de la fréquence, etc. L'objectif est de classer ses relations en deux niveaux :

- ✓ Le niveau 1. Il représente les relations proches (famille, amis, collègues… et de longue date). Elles ont fait leurs preuves (de 6 ans à plus) et sont humainement profondes. Les relations de niveau 1 sont celles que l'on active en situation de questionnement, de changement brutal ou de réflexion approfondie.
- ✓ Le niveau 2. Il comprend les relations plus éloignées (professionnelles, sociales et/ou plus récentes). Les relations de niveau 2 sont plus superficielles. Elles pourront être utilisées dans la mesure où elles ont été entretenues régulièrement. Il est opportun de les solliciter pour rechercher des informations, pour un conseil ou pour une aide dans une démarche bien identifiée.

Les deux réseaux peuvent regrouper des personnes d'origine et de métier divers, leur caractéristique est de favoriser votre degré d'ouverture.

Représenter son réseau relationnel

L'ensemble des données peut être synthétisé sous la forme d'un tableau (tableau 14.1).

Tableau 14.1 ■ Réseau de Christine, manager 49 ans, consultant en ressources humaines

Nom	Rapport avec moi	Activité professionnelle, sociale	Rencontré depuis quand et où	Comment j'entretiens le lien	Niveau
Natacha	Amie	Responsable paye	20 ans, collègue de travail	Un dîner par mois	1
Michèle	Collègue	Consultante	10 ans, collègue de travail	Uniquement professionnellement	2
Pierre	Président d'association	Retraité	1 an, en qualité de bénévole dans cette association d'accompagnement de cadres	1 réunion tous les semestres	2
Carole	Sœur	Famille, professeur dans une école d'ingénieurs		Des week-ends réguliers avec nos enfants, Noël, tous les étés une semaine de congé ensemble	1
Antoine	Relation amicale	DRH dans le secteur bancaire	10 ans amis, d'amis	1 déjeuner par semestre	2
Bénédicte	Relation amicale	Médecin	2 ans, chorale	Tous les mois, répétition et échange sur des lectures communes, des intérêts communs, via Internet	2

Maintenir son réseau

Une fois le réseau identifié, il importe de garder les contacts et maintenir son réseau à jour. Pour ce faire, il est indispensable de revisiter régulièrement ses contacts et vérifier si le contact a été activé par qui ? Et dans quelles circonstances ?

Tableau 14.2 ■ Suivi des contacts

Nom	Rapport avec moi	Activité professionnelle, sociale	Rencontré depuis quand et où	Comment j'entretiens le lien	Niveau	Activation du réseau de son fait	Activation du réseau de mon fait

Par exemple :

- ✓ Antoine DRH a été sollicité pour ouvrir un stage au fils de Christine.
- ✓ Christine a consulté Francis pour une bibliographie sur l'auto-entreprenariat liée à son expérience pratique du sujet.
- ✓ Jean-Luc, grâce à son métier, a assisté Christine dans le choix de l'entrepreneur pour des travaux à son domicile et l'évaluation du type et du montant des travaux.

Développer son réseau

Pour développer son réseau, il est déjà nécessaire de s'interroger sur l'objectif poursuivi :

- ✓ Ai-je envie de privilégier un réseau professionnel ?
- ✓ Ai-je envie de développer mon expertise dans un domaine particulier ?
- ✓ Est-ce que je souhaite élargir à des sphères différentes de la mienne ?

Pour développer son réseau, il est intéressant d'observer la structure de son réseau et d'examiner les liens entre les membres du réseau. Est-il organisé en étoile ? c'est-à-dire autour de vous, les membres n'étant pas en relation. Est-il en toile d'araignée ? (les membres du réseau interagissent).

C'est à vous de juger ce qui convient, il n'est pas forcément utile de réunir tous les membres d'un réseau entre eux. On peut également créer des sous réseaux autour d'intérêts communs, de thématiques ou de passions communes.

Il peut être intéressant aussi de créer des liens ponctuels, pour résoudre un problème partager de l'information ou faire ensemble une activité. Toutes ces actions permettent de maintenir les liens à jour et favorisent l'enrichissement du réseau par un effet « ronds dans l'eau ».

Adopter une attitude de veille réseau permanente

Faire face à ses résistances et principes

La question du réseau active généralement des résistances personnelles liées aux valeurs qui se fondent sur une vision de l'authenticité des relations. Il est important de ramener la formalisation d'une démarche réseau à une bonne pratique professionnelle qui est différente de ce qui relève d'un domaine purement personnel, affectif ou amical. Cette attitude est pertinente au moment d'activer le réseau.

L'activation est d'autant plus efficace qu'elle fait l'objet d'une réflexion amont : définir mon projet, pour quelle raison suis-je amené à solliciter mon réseau ?

Réfléchir autour des questions suivantes peut également aider à discerner ce qui rend possible l'intégration ou la sollicitation dans le cadre d'un réseau :

- ✓ Me sentirai-je légitime pour prendre contact directement avec cette personne et la solliciter ?
- ✓ Est-ce que je pense qu'il peut me consacrer du temps et prendre en compte ma requête ?
- ✓ Quel type de demande est-il raisonnable de faire : information, conseil, relais vers une personne, intervention directe ?
- ✓ Si cette personne me sollicite suis-je prêt à prendre du temps pour l'écouter et l'assister dans sa demande ?

Les compétences à mettre en œuvre

Faire vivre et développer son réseau implique de mettre en œuvre des attitudes et compétences de :

- ✓ Méthode : entretenir son réseau surtout lorsque l'on n'a pas besoin de le solliciter.
- ✓ Persévérance : ne pas attendre de retour immédiat et veiller à la qualité de ses relations.
- ✓ Pro-activité : oser prendre des initiatives.
- ✓ Humilité : le réseau n'est pas un outil de valorisation personnelle.
- ✓ Cohérence : s'engager sur ce qu'on peut faire vraiment et tenir parole.

Une autre voie pour développer son réseau est d'utiliser les réseaux sociaux via Internet (*cf.* chapitre 1). Sur ce média, les informations peuvent être diffusées sans contrôle de la personne concernée. Par précaution, il est utile de considérer que tout ce qui est inscrit sur le réseau relève du domaine public.

► TROUVER UN ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE

Prendre le temps de la réflexion et de faire le point

PRINCIPES CLÉS

- Notre vie nous appartient et personne ne peut faire notre bonheur à notre place.
- C'est en repérant ce qui est important pour nous, au niveau personnel et au niveau professionnel et en le respectant, que nous pouvons atteindre une forme d'équilibre.

De tout temps la question de la liberté individuelle et du bonheur est posée. Antiphon[1] nous donne sa définition de l'harmonie « elle enveloppe la communauté de pensée que chacun a avec lui-même : car celui qui est gouverné par une seule pensée et un seul sentiment est en concorde avec lui-même alors que celui qui est en contradiction avec lui-même et qui réfléchit dans la discorde est séparé de lui-même… »

Ce qui est intéressant dans sa proposition, c'est que 2 500 ans plus tard nous en sommes au même point. Nous cherchons toujours comment faire pour établir cet accord avec nous-mêmes et avec les autres. Ce qui peut nous aider dans cette démarche, c'est de prendre le temps de la réflexion, de repérer ce qui est important pour nous dans la vie, au niveau professionnel et personnel, puis de se fixer des objectifs en accord avec nos valeurs profondes et nos croyances.

Repérer ses valeurs et croyances dans sa vie professionnelle et privée

Qu'est-ce qu'une croyance ?

La croyance est le fait de tenir quelque chose pour vrai, et ceci indépendamment des preuves éventuelles de son existence, réalité, ou possibilité. Il s'agit aussi bien d'une opinion sur nous-mêmes, sur les autres, sur notre environnement, sur Dieu,…

1. Sophiste et orateur mort en 411 avant J. C.

Ces croyances déterminent un certain nombre de comportements. Par exemple, si je crois que je peux faire confiance aux autres, j'associe à cette croyance tout un ensemble de comportements : je vais vers les autres, je m'exprime facilement, je demande des conseils, je délègue quand c'est nécessaire… Cet ensemble de comportements produit un résultat : les autres me font confiance et en retour viennent vers moi, s'expriment facilement, me demandent des conseils et me délèguent parfois des activités. Ce résultat renforce ma croyance « je peux faire confiance aux autres ». Nous passons notre vie à renforcer nos croyances à partir de comportements qui ont pour but de les vérifier et les renforcer. Il en est ainsi pour toutes les croyances, qu'elles soient positives (« je peux faire confiance aux autres ») ou limitantes (« je ne peux pas faire confiance aux autres »).

Pour qu'une croyance soit remise en cause ou ébranlée, il faut en général une onde de choc particulière. Exemple : Pierre dirige une petite entreprise de services. Il propose des travaux de jardinage à des particuliers. Il a toujours cru que les personnes qui travaillaient pour lui (une assistante et trois jardiniers) étaient des profiteurs et qu'il fallait les surveiller et contrôler la qualité de leur travail. Un dimanche soir, alors qu'il était parti en week-end, toute la zone industrielle dans laquelle était située son entreprise s'est retrouvée inondée suite à une forte crue. Les trois jardiniers se sont spontanément rendus sur les lieux pour sauver tout ce qui pouvait l'être. Grâce à leur réactivité, l'entreprise a pu fonctionner très rapidement.

Les personnes les plus efficaces ont une force et une puissance de décision qui vient de l'intérieur d'eux-mêmes. Leurs croyances vont dans la même direction que leurs choix conscients.

Qu'est-ce qu'une valeur ?

Le mot « valeur », du latin classique « *valor* » est utilisé dès le XI^e^ siècle pour désigner le mérite ou les qualités. Par extension, il est ensuite pris pour « importance ». En règle générale, les valeurs portent sur les normes de conduites personnelles ou sociales relevant

de la morale, de l'éthique, de la politique, de l'esthétique ou de la spiritualité. Nos valeurs concernent donc tout ce qui est important pour nous dans la vie. Par exemple, la solidarité, la liberté, l'amour, le respect de la planète, la famille, la tolérance, la justice, la réussite, l'honnêteté, la combativité,… sont des valeurs.

Les entreprises ont également leur propre système de croyances et de valeurs et gèrent leurs ressources humaines en fonction de celui-ci. Lorsque les membres d'une entreprise partagent les mêmes valeurs et croyances, les personnes se sentent en confiance et la communication est ouverte et efficace à tous les niveaux. Par exemple, Cegos est depuis quelques années engagées dans des partenariats avec différentes associations. L'une d'elle, Planète Urgence, a pour objectif de mettre en place de nouveaux moyens d'action pour lutter contre la destruction de la planète et contre les inégalités entre le Nord et le Sud. C'est ainsi que tous les ans, Cegos soutient les projets des salariés qui souhaitent participer à des missions humanitaires en leur permettant de prendre un congé solidaire.

En revanche, lorsque les croyances et valeurs de la direction d'une entreprise sont en confrontation avec les croyances du personnel, les malaises s'accumulent et peuvent aller jusqu'aux conflits. Nous rencontrons des exemples de ce type à chaque fois qu'une entreprise publique devient partiellement ou complètement privée ou lorsqu'il y a « rachat » d'une entreprise privée par une autre.

Si la croyance est ce en quoi l'on croit, les valeurs soutiennent nos croyances ; elles en sont l'assise, les fondations. Être en accord profond avec nos valeurs et nos croyances, cela signifie être conscient de celles-ci et faire des choix qui les respectent. Lorsque nous décidons et agissons dans le respect de nos croyances et de nos valeurs fondamentales, nous donnons un sens à notre vie et nous sommes en harmonie ou cohérence avec nous-mêmes.

Derrière chaque croyance, une valeur peut-être associée comme dans le tableau 14.3.

Tableau 14.3 ■ Exemples de croyances et valeurs associées

Croyances	Valeurs associées
Dans la vie, il faut se battre	Autorité, force, détermination,…
Il faut aider les autres	Solidarité, amour, compassion,…
Quand on prend des initiatives on prend des risques	Prudence, discrétion, méfiance,…
Il faut se comporter correctement avec soi et les autres	Respect, écoute, bienveillance,…
Commettre des erreurs permet de progresser	Évolution, expérience, tolérance,…
L'union fait la force	Association, sens de l'équipe,…
Les autres peuvent être dangereux	Méfiance, contrôle,…

Une bonne manière de repérer nos principales croyances est de compléter, le plus spontanément possible et très rapidement, les phrases qui suivent. Dans un premier temps ne s'intéresser qu'à la première colonne du tableau 14.4.

Tableau 14.4 ■ Croyances – attitudes – valeurs

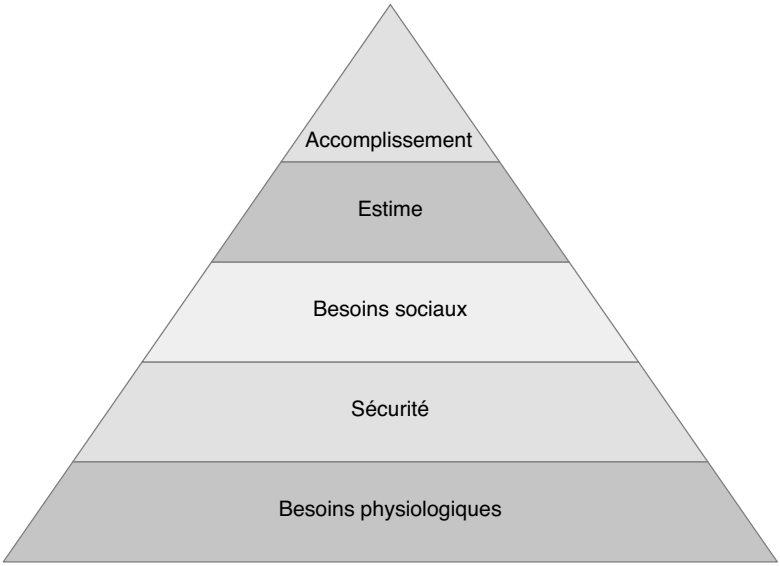
Croyances	Attitudes-comportements	Valeurs
Je trouve que la vie est…		
Je pense que le travail c'est…		
Je pense que les hommes sont…		
Je pense que le pouvoir est…		
Je pense que les femmes sont…		
La famille c'est…		
Les amis sont…		
Je pense que l'argent est…		

Une fois ces phrases complétées, laissons-les de côté au moins vingt-quatre heures pour prendre du recul. Dans un deuxième temps, regardons nos réponses et retrouvons les attitudes et comportements associés. Elles nous aident à trouver nos valeurs. Par exemple, si je trouve que la vie est une formidable aventure, les attitudes et comportements associés peuvent être : j'ai besoin que les choses bougent autour de moi, je vais vers les autres, je provoque les changements. Dans un troisième temps, repérons les valeurs associées. Pour notre exemple : l'ouverture à autrui et l'adaptation aux changements.

Utiliser la pyramide de Maslow pour comprendre ses motivations et ses besoins

La pyramide des besoins est constituée de cinq niveaux. Chaque niveau correspond à un besoin essentiel. Toute la motivation de la personne est centrée sur la satisfaction de ce besoin. Quand ce besoin n'est pas satisfait nous ne pouvons accéder au niveau suivant.

Figure 14.1 ■ La pyramide de Maslow[1]



1. Notion abordée dans le chapitre 11.

Dans notre vie quotidienne, nous mettons en action des comportements qui correspondent à différents niveaux. Par exemple, mon travail peut me permettre de répondre à des besoins de sécurité ou d'estime de soi alors qu'une activité associative me permet de satisfaire mon besoin d'accomplissement.

La pyramide de Maslow permet :

- ✓ de se positionner, à un instant T, au niveau de nos besoins et de notre motivation. Au cours de notre vie nous pouvons très bien changer de niveau : c'est le cas lors d'une rupture affective, où les besoins nouveaux à satisfaire sont des besoins sociaux. À ce moment-là, il est probable que l'estime de soi soit plutôt en berne et qu'elle ne revienne qu'une fois d'autres liens affectifs créés. C'est également le cas lors de la rupture d'un contrat de travail pour une personne de plus de 45 ans. Les craintes liées au fait de ne plus retrouver d'emploi ramènent la personne au niveau de la satisfaction des besoins de sécurité.
- ✓ De repérer et de tenir compte des besoins et des motivations de nos collaborateurs : certains ont besoin d'être plus rémunérés ou d'obtenir une prime pour être motivés parce que leur préoccupation immédiate est située au niveau des besoins de sécurité. D'autres, auront besoin de reconnaissance au travers d'un titre ou d'une nouvelle responsabilité parce que ce qui les motive se situe au niveau de l'estime de soi.

Vérifier la cohérence entre ses besoins et ses valeurs

La cohérence permet de se sentir en accord avec soi-même. Elle se réalise quand il y a accord entre nos besoins, la façon dont nous agissons pour les satisfaire et nos valeurs. Par exemple, si quatre de mes valeurs principales sont la famille, la curiosité, la solidarité et l'autonomie, je serai en cohérence si je mets en face de chaque valeur des actions ou comportements précis qui sont liés à mes besoins. Le tableau qui suit vous présente le processus.

À chaque fois que nos besoins ou nos valeurs ne sont pas respectés, c'est tout le jeu de nos croyances qui en est affecté. Si la valeur famille est importante pour nous et que nous n'arrivons pas à passer du temps avec nos enfants, non seulement nous ne satisfaisons pas nos besoins sociaux mais en plus nous sommes en porte-à-faux avec des croyances de type « tout se joue dans les premières années », « les parents sont responsables du devenir de leurs enfants »,…

Tableau 14.5 ■ Exemples valeurs – actions – besoins

Valeurs	Actions ou comportements	Besoins
Famille	Se réserver une heure tous les jours avec les enfants. Faire des activités ensemble. Partir en vacances au moins trois semaines par an	Sociaux
Curiosité	Voir un film et lire un livre, visiter une exposition une fois par mois. Assister à des conférences trois fois par an	Accomplissement
Solidarité	Faire partie d'une association ou apporter une aide financière à des associations	Estime de soi et/ou accomplissement et/ou besoins sociaux
Autonomie	Avoir un travail où je me sente responsable des priorités et de la gestion de mon temps ou avoir une activité extra-professionnelle que je gère complètement	Estime de soi

C'est à ce moment-là que nous sommes en dysharmonie avec nous-mêmes et que la culpabilité intervient. Lorsque nous nous sentons coupables, notre comportement avec nos enfants peut être différent : nous devenons trop laxistes ou trop rigides dans le trop peu de temps que nous leur consacrons. Et comme toute cause produit des effets, nos enfants peuvent devenir difficiles. Dans le meilleur des cas, ils peuvent apprendre à faire sans nous.

► SE FIXER DES OBJECTIFS EN ACCORD AVEC SES VALEURS PROFONDES

PRINCIPES CLÉS

- Il importe de faire d'abord le point sur son harmonie personnelle.
- Pour cela, nous devons réajuster notre positionnement par rapport aux valeurs qui se contredisent entre elles.

Le paragraphe précédent nous a montré en quoi il était important d'être en cohérence avec nous-mêmes et avec les personnes qui comptent pour nous. C'est maintenant à vous de faire le point sur votre harmonie personnelle, en tenant compte aussi bien du registre personnel que du registre professionnel.

Définir ce qui est important pour soi et le mettre en action

En vous aidant de vos réponses inscrites dans la dernière colonne du tableau 14.4 et de ce que vous savez de vous-mêmes, notez quelles sont les six valeurs les plus importantes pour vous. Si vous en trouvez 10, regroupez en plusieurs en une valeur de hiérarchie supérieure. Attention de noter des valeurs qui concernent votre vie personnelle (exemples : famille, amitié, solidarité…) mais également votre vie professionnelle (réussite professionnelle, plaisir, travail en équipe…).

Dans la mesure du possible, complétez ensuite le tableau ci-dessous en identifiant, pour chaque valeur deux ou trois actions et comportements que vous mettez en place pour les faire vivre. Repérez ensuite et noter à quels besoins cela correspond.

Tableau 14.6 ■ Cohérence personnelle

Valeurs	Actions ou comportements	Besoins

Lorsqu'une valeur ne se voit attribuer aucune action ou comportement, il est judicieux de prendre le temps d'y réfléchir et de trouver comment vous pouvez agir pour répondre à celle-ci. Par exemple, si la valeur autonomie professionnelle ne donne lieu à aucune action, vous pouvez choisir de :

- ✓ Rencontrer votre responsable hiérarchique pour qu'il vous délègue des responsabilités ou qu'il accepte que vous soyez complètement autonome sur une activité particulière.
- ✓ Développer de nouvelles compétences qui vous permettent, par la suite, d'être plus autonome.
- ✓ Prospecter dans un autre service ou une autre entreprise pour saisir les opportunités d'un nouveau poste qui vous permettrait d'avoir plus d'autonomie.

Vérifier l'absence de double contrainte

Une double contrainte exprime deux contraintes qui s'opposent ; l'obligation de chacune contenant une interdiction de l'autre ce qui rend la situation *a priori* insoluble. Par exemple, si la réussite professionnelle est une valeur que je mets en action par des prises de responsabilité, des journées de travail de douze heures et l'étude de dossiers pendant le week-end, elle peut s'opposer à une valeur « famille » pour laquelle je ne peux rien mettre en action ou insuffisamment. Cette double contrainte se vérifie par l'impossibilité partielle ou totale d'associer à une valeur particulière des actions et comportements (*cf.* tableau 14.6).

Quand c'est le cas, il s'agit de prendre de la distance pour réajuster, non pas les valeurs mais le positionnement des valeurs dans le temps, en s'aidant des croyances qui sont derrière chacune d'elles.

Premier exemple :

- ✓ Croyance de la valeur famille : « Tout se joue avant six ans au niveau des apports affectifs que l'on transmet à l'enfant ».
- ✓ Croyance de la valeur réussite professionnelle : « Il faut se donner les moyens de réussir et de développer ses compétences ».

Si mes enfants ont deux et trois ans, la seule façon de sortir de cette double contrainte est de faire intervenir la notion de temps : je dois tout faire pour être le plus présent auprès de mes enfants jusqu'à ce qu'ils aient atteint l'âge de 6 ans. Cela ne m'empêche pas de développer des compétences pour me préparer à m'investir plus au niveau professionnel quand ils seront prêts.

Deuxième exemple :

- ✓ Croyance de la valeur famille « Il faut tout faire pour que les enfants vivent dans un cadre sécurisé et structurant ».
- ✓ Croyance de la valeur réussite professionnelle : « Il faut saisir toutes les opportunités quand elles se présentent ».

Quel que soit l'âge de mes enfants, la façon de sortir de cette double contrainte est d'avoir un bon niveau de communication avec eux pour leur donner des explications sur ma situation professionnelle et mon désir de réussir. Simultanément, il me faut mettre en place des actions qui apportent la sécurité à mes enfants : fille au pair, temps partiel de l'autre parent, présence des grands parents…

Se programmer de façon positive

Nous ignorons tout de notre devenir mais nous pouvons nous programmer mentalement pour que celui-ci respecte les valeurs qui sont importantes pour nous. Voici un exercice à renouveler autant de fois que vous le voulez.

EXERCICE

Dans un premier temps, lire la totalité des consignes. Dans un second temps, s'installer confortablement dans un endroit où vous ne serez pas dérangé pour suivre les étapes.

- Commencer par prendre conscience de votre respiration, sans chercher à la modifier. Sentir simplement le trajet de l'air dans votre corps. Suivre ce mouvement pendant environ une minute.
- Fermer les yeux et imaginer que vous avez devant vous votre ligne du temps. Cette ligne correspond à toutes les années de vie qui vous attendent ; elle s'étire sous la forme d'un tracé bien droit. Vous êtes positionné sur cette ligne au temps présent. Derrière vous, c'est votre passé. Votre regard se dirige vers votre futur.
- Imaginer que vous avancez sur cette ligne du temps. Vous voyez les années passer rapidement sous vos pieds.
- S'arrêter dix, vingt ou trente ans plus tard. Respirer tranquillement.
- Prendre conscience de ce que vous ressentez, du plaisir d'avoir respecté vos valeurs par rapport à vous, aux autres, à votre environnement.
- Se retourner lentement et regarder ou imaginer tout ce que vous avez réalisé et qui était important pour vous. Prenez le temps de regarder le déroulé des actions.
- Garder toutes ses sensations et images en mémoire. En remplir son âme, son cœur et son corps et revenir à l'instant présent. Profiter de votre nouvel état de conscience.

Être bienveillant avec soi pour surmonter les difficultés

Nous sommes constamment en interaction avec notre environnement et nous sommes influencés par celui-ci. Nous vivons et nous travaillons avec des personnes qui ont leur histoire propre et qui interagissent avec nous. De même, nous sommes concernés voire touchés directement par des phénomènes socio-économiques ou écologiques. Notre environnement évolue et nous évoluons.

Dans cette lente évolution qui est celle de l'être humain, nous sommes confrontés à de nombreuses difficultés. Elles sont liées aux interactions que nous avons et que nous produisons. Parfois, nous nous sentons responsables de ces difficultés, d'autres fois nous estimons que ce sont les autres qui sont responsables. Dans les deux cas, il s'agit d'un point de vue, d'un jugement de valeur par rapport à un événement précis ou une personne. Cette perception, cette

évaluation peut évoluer avec le temps. Elle n'est pas figée. Nous en avons tous fait l'expérience.

Être bienveillant avec soi consiste à intégrer l'idée d'évolution et de transformation. Les erreurs que nous commettons, qu'elles soient en acte ou en jugement nous apprennent beaucoup sur nous-mêmes. Elles nous montrent nos limites, nos faiblesses et nos zones de progression possible.

La culpabilité, dans laquelle nous nous enfermons parfois est un frein au véritable changement. Elle signale que nous n'avons pas encore pris la juste mesure de notre part de responsabilité.

Quand nous sommes confrontés à une difficulté, quelle qu'en soit la nature, quelle qu'en soit la raison, nous avons le choix : l'ignorer, se morfondre, se faire plaindre, souffrir en silence, se mettre en colère contre soi ou autrui ou prendre de la hauteur. Chacun de nous peut se tromper, arrêter d'évoluer voire régresser et chacun de nous peut, au même moment, se regarder comme un être unique et précieux.

Prendre de la hauteur c'est se regarder dans la difficulté, se regarder comme si nous étions une personne étrangère à nous-mêmes pour laquelle nous éprouvions une grande bienveillance. C'est ce regard-là qui nous permet de faire la part des choses, d'évaluer les émotions liées à la situation, de retrouver notre humour, de profiter de l'expérience acquise et de poursuivre notre évolution.

☒

Gérer durablement sa carrière est une préoccupation constante que doit avoir le manager. Pris par le quotidien, il peut l'oublier. Deux façons d'y parvenir sont d'entretenir et développer son réseau et de prendre en compte dans sa réflexion l'ensemble des aspects de son existence.

Bibliographie

Chapitre 1

Adam A., Aubert M., Coussement A., Meuleman F., Pay T., *Écrire et manager sa communication web*, Edipro-Éditions des CCI de Wallonie.
Bouin X., Simon F.-X., *Tous gestionnaires*, Dunod, 2006.
Selmer C., *Toute la fonction finances*, Dunod, 2006.

Chapitre 2

Chan Kim W., Mauborgne R., *Stratégie Océan Bleu*, Pearson-Village Mondial, Réédition 2008.
Garette B., Durand R., Dussange P., *Strategor*, Dunod, 2009.
Kaplan R., Norton D., *Le tableau de bord prospectif*, Éditions d'organisation, 2003.
Meunier A., *PME : les stratégies de succès*, Dunod, 2007.
Porter M., *L'avantage concurrentiel*, Dunod, Réédition, 2008.

Chapitre 3

Brault D., Sion M., *Objectif cash*, Dunod, 2008.
Kerebel P., *Management des risques*, Eyrolles, 2009.
Sion M., *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, Dunod, 2006.

Chapitre 4

Balantzian G., *Tableaux de bord*, Eyrolles, 2004.
Brookson S., *Gérer un budget*, Eyrolles, 2001.
Fernandez A., *L'essentiel du tableau de bord*, Eyrolles, 2008.
Selmer C., *Concevoir le tableau de bord*, Dunod, 2003.
Selmer C., *Construire et défendre son budget*, Dunod, 2009.

Chapitre 5

Gillet-Goinard F., Seno B., *La boîte à outils du responsable qualité*, Dunod, 2009.

Chapitre 6

Reichheld F., *L'effet loyauté : réussir en fidélisant ses clients, ses salariés, ses actionnaires*, Dunod, 1996.

Chapitre 7

Benoit-Cervantés G., *La boîte à outils de l'innovation*, Dunod, 2008.
Debois F., *Qui a tué l'innovation ?* ARKOAD, 2009.

Chapitre 8

Cohen A., Soulier A., *Manager par les compétences*, Éditions Liaisons, 2004.
Cohen A., *Toute la fonction ressources humaines*, Dunod, 2006.

Chapitre 9

Deladiriere J.-L., Le Bihan F., Mongin P., *Organisez vos idées avec le Mind mapping*, Dunod.
Duhaubout A., Muller J.-L., Testa J.-P., *Managez votre temps et vos priorités*, ESF, 2010.

Honoré C., *Éloge de la lenteur*, Marabout, 2007.
Klein E., *Le facteur temps ne sonne jamais deux fois*, Nouvelle bibliothèque scientifique, 2007.
Longin P., *Apprivoisez le temps*, Dunod, 2009.
Rouach D., *La veille technologique et l'intelligence économique*, Que sais-je, PUF.

Chapitre 10

Benatar L., Harache C., *Tout pour bien communiquer à l'oral*, Eyrolles, 2009.
Gerard P., Jezequel B., *La boîte à outils du responsable communication*, Dunod, 2008.
Moine J.-F., Colombo J., *Réussir vos interventions en public*, ESF, 2000.

Chapitre 11

Bouscasse N., Emptaz C. *et al.*, *Manager en périodes de crise*, ESF, 2009.
Deroulede B., *Manager à distance en toute sérénité*, ESF, 2009.
Diridollou B., *Manager son équipe au quotidien*, Éditions d'organisation, 2001.
Esnault N., Carré O., Muller J.-L., *Motiver aujourd'hui c'est possible*, ESF, 2003.

Chapitre 12

Catry C., Derouet G., Muller J.-L., *De l'analyse transactionnelle à l'action transactionnelle*, ESF, 2007.
Cialdini R., *Influence et manipulation*, First, 2004.
Hall E.T., Hall F., *Guide du comportement dans les affaires internationales*, Seuil, 1990.
Hofstede G., *Vivre dans un monde multiculturel*, Éditions d'organisation, 1994.
Muller J.-L., Portanery E., *Persuadez avec honnêteté*, ESF, 2008.

Chapitre 13

Boltanski L., Thévenot L., *De la justification, les économies de la grandeur Gallimard*, 1991.

Burke M., *Styles de pouvoir*, Dunod, 1991.

Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Seuil, 1981.

Mehrabian A., *Silent messages. Implicit communication of emotions and attitudes*, Belmont, CA Wadsworth, 1981.

Mintzerg H., *Voyage au centre des organisations*, Éditions d'organisation, 2006.

Muller J.-L., Trehorel Y., *Manager un projet au quotidien*, ESF, 2009.

Chapitre 14

Apec, *J'ai l'esprit réseau*, Éditions d'organisation, 2003.

Barrais D., Marti M.-J., *Management les guides : Cultivez efficacement vos réseaux* – ESF – 2007.

Lémieux V., *Les réseaux d'acteurs sociaux*, PUF, 1999.

Marcon C., Moinet N., *Développez et activez vos réseaux relationnels*, Dunod, 2004.

Mercklé P., *La sociologie des réseaux sociaux*, Repères, la découverte, 2004.

Tournier F., *Formaliser et piloter un réseau d'entreprise*, Éditions liaisons, 2005.

Index

A

ABC croisée 174
AICPA 85
analyse transactionnelle 416
animer une équipe 350
annualisation 260
Ansoff I. 62
approche Lean 115
audit interne 80
autocontrôle 149

B

bain 171
balanced scorecard 75
BBZ 128
BCG ; 56
budget 133

C

CAF 131
call to action 342
cartographie des risques 85
cash flow 31
Cinq S 294
conduite du changement 370
contrat 33
contrat à durée déterminée 251
contrat à durée indéterminée 248
contrôle interne 80
COSO 81
créativité 215
crédit manager 97
CRM 193

D

délégation 364
DESC 465
développement des compétences 362
développement durable 156
diagramme de Gantt 405
diagramme de Kano 181
dimension interculturelle 432

E

EARC 69
écrit 336
entretien d'évaluation 243
états du Moi 417

F

flux RSS 41
Free Cash flow 32

H

Herzberg F. 357

I

identité numérique 45
indicateurs de performance ; 136
indicateurs de pilotage. 137
innovation 206
instrumentalité 359

K

Karpman S. 468
Kotler P. 62

L

loi de Pareto 174
loi LME 99

M

McKinsey. 56
modulation 260
motiver 356

N

Netvibes 41
niveau d'expectation 358

O

objectifs 239
Océan bleu 62

P

PDCA 153
période d'essai 249
PEST 53
PMI 394
Porter M. 53
positions de vie 380
prise de parole 322
processus d'innovation 209
pyramide de Maslow 356

Q

QQOQCCP 154
qualité 144

R

recrutement 234
réseaux sociaux 45
risk management 81
risque de défaillance 96
risque d'impayé, 97
risques 77
risques industriels 106
ROI 130
roue de Deming 153

S

Sarbanes Oxley Act 81
SMART 243
stratégie 50

T

tableau de bord 141
théories des attentes 358
TIC 285
TIR 131
trac 322
travail collaboratif 44
triangle 468

V

valence 359
VAN 131

W

Web 2.0 41